

Jarno Lohjala

KETJUUNTUMINEN, FRANCHISING JA KUMMIKAUPPIASTOIMINTA R-KIOSKEISSA


Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma

Marraskuu 2011




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU
Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

		Opinnäytetyön päivämäärä 30.11.2011	
Tekijä(t) Jarno Lohjala		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma	
Nimeke Ketjuuntuminen, franchising, ja kummikauppiastoiminta R-kioskeissa			
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aiheena on esitellä erikoiskaupan ketjuuntumista ja franchising-toimintaa. Lisäksi tavoitteena on tutkia R-kioskien kummikauppiastoimintaa kummien näkökulmasta. Tutkimuksen toimeksiantajana on Rautakirja Oy.</p> <p>Tutkimuksen teoria osuudessa käsitellään erikoiskaupan ketjuuntumista Suomessa. Työssä kerrotaan ketjuuntumisen muodoista ja millaisia ketjujen yhteistyön asteita on onnistuttu löytämään. Koska R-kioskikauppiat toimivat franchising-periaatteella työssä käsitellään suhteellisen kattavasti myös franchising-toimintaa.</p> <p>R-kioski on Rautakirjan Oy:n omistama kioskipalveluja tuottava franchising-ketju. Ketjulla on Suomessa noin 660 kioskia sekä lisäksi kioskeja mm. Virossa, Venäjällä ja Romaniassa. Suomen kioskeista noin 360 on Rautakirjan omassa hoidossa ja noin 300 on kauppiasvetoisia kioskeja. R-kioski ketjussa uuden kauppiaan perehdyttäminen tapahtuu noin kahden viikon mittaisella jaksolla kummikauppiaskioskissa. Kummikauppiaita on koko Suomessa 17. Koska tutkittavia oli vain 17, tutkimuksen olisi voinut tehdä laadullisena. Mutta koska kioskin pitäminen on kauppiaille erittäin sitovaa, toteutin kyselyn mahdollisimman helposti vastattavana sähköpostikyselynä, jossa oli pääasiassa suljettuja kysymyksiä. Muutamalla avoimella kysymyksellä sain vastaajilta tarkempaa tietoa muutamista tutkimuksen kannalta tärkeitä teemoista. Kyselyllä oli tarkoitus selvittää tietävätkö kummit kummikauppiastoiminnan tarkoituksen, tavoitteen ja odotukset. Selvitin myös kokevatko kummit saavansa riittävästi tukea, koulutusta ja ohjausta roolissaan kummina. Lisäksi selvitin tekevätkö kummit yhteistyötä keskenään.</p> <p>Vastauksista kävi selvästi ilmi, että kummit tietävät mitä kummina olemisen tarkoittaa ja mitä heiltä odotetaan. Heitä motivoi kummina toimimiseen mm. halu auttaa ja toive siitä, että ketju saa uusia ammattitaitoisia kauppiaita. Kummit käyttävät oheismateriaaleja hyödykseen, mutta perehdyttävät uuden kauppiaan pääasiassa hänen yksilöllisten tarpeiden mukaan. Yhteyttä kummit eivät oikeastaan pidä eivätkä juuri edes tiedä ketkä muut kummina toimivat.</p>			
Asiasanat (avainsanat) kauppaketjut, ketjuuntuminen, franchising, perehdyttäminen, hiljainen tieto, mentorointi			
Sivumäärä 42 s. + 2 liitettä		Kieli Suomi	
		URN	
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Kirsti Kurki		Opinnäytetyön toimeksiantaja Rautakirja Oy	

DESCRIPTION

		Date of the bachelor's thesis 30.11.2011
Author(s) Jarno Lohjala		Degree programme and option Bachelor of Business Management
Name of the bachelor's thesis Chains, franchises and the sponsoring retailer operating in R-kiosks		
Abstract <p>The purpose of this thesis is to present special trade chains and franchises. In addition, the aim is to study R-kiosk sponsoring activity from the sponsors' point of view. The study was commissioned by Rautakirja Oy.</p> <p>The theoretical framework comprises discussion of special trade chains in Finland, chain types and degree of cooperation between the chains. Since the R-kiosk retailers operate as franchisees, the work also includes a relatively comprehensive discussion of franchising activities.</p> <p>R-kiosk is a franchise chain producing kiosk services owned by Rautakirja Oy. The chain has about 660 kiosks in Finland as well as kiosks for example in Estonia, Russia and Romania. In Finland there are about 360 kiosks operated by Rautakirja and the retailers run about 300 kiosks. Within the R-kiosk chain a new retailer is oriented during about a two-week period in the sponsoring dealer kiosk. There are 17 sponsoring retailers in Finland. Since there were only 17 subjects, the study could have been done as a qualitative investigation, but because the retailers have very little time to spare, the survey was accomplished by e-mail with mainly closed questions. A few open questions I elicited detailed information from some of the respondents concerning the key themes of the study. The survey was to find out whether the sponsors know about the purpose, objectives and expectations of sponsoring. I also looked into their experiences of adequate support, training and guidance as sponsors as well as cooperation networks.</p> <p>The responses clearly showed that the sponsors know what it means to be a sponsor and what is expected of them. They are motivated by a desire to help, and the hope that the chain will get new skilled retailers. Sponsors use the orientation material but do the orientation according to individual needs. There is hardly any contact between the sponsors and they do not even know who else is acting as a sponsor.</p>		
Subject headings, (keywords) chains, franchises, orientation, tacit knowledge, mentoring		
Pages 42 p. + 2 app.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Kirsti Kurki		Bachelor's thesis assigned by Rautakirja Oy

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tausta	1
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja menetelmät.....	1
1.3 Opinnäytetyön rakenne	2
2 KETJUUNTUMINEN	2
2.1 Ketjuuntumisen muodot	3
2.2 Ketjuyhteistyön asteet	5
2.3 Franchising toimintatapa	8
2.3.2 Franchising käytännössä	9
2.3.3 Franchising-toiminnan hyvät ja huonot puolet franchising-antajalle ..	12
2.3.4 Franchising-toiminnan hyvät ja huonot puolet franchising-ottajalle ..	14
3 PEREHDYTTÄMINEN.....	16
3.1 Perehdyttämisen toimintakonseptit	18
3.2 Mentorointi.....	20
3.3 Hiljainen tieto ja sen siirtäminen.....	21
4 KUMMIKAUPPIASTOIMINTA R-KIOSKEISSA	24
4.1 Rautakirja Oy	24
4.2 Uusien kauppiaiden perehdyttäminen R-kioskeissa.....	25
4.3 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus	26
4.4 Kyselyn tulokset.....	28
4.4.1 Rautakirjan tukipalvelut.....	29
4.4.2 Kummikauppiastoiminta R-kioskeissa	30
4.4.3 Uusien kauppiaiden perehdyttäminen.....	32
4.4.4 Kummien välinen yhteistyö	34
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	36
5.1 Opinnäytetyön tavoitteen toteutuminen ja menetelmien toimivuus.....	38
5.2 Jatkotutkimusehdotuksia	39
LÄHTEET	41
LIITTEET	
1 Kyselylomake	
2 Kioskiharjoittelun perehdyttämisohjelma (vain toimeksiantajan käyttöön)	

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Rautakirja Oy. Itse olen toiminut R-kioski kauppiana lähes viisi vuotta. Kun kyselin Rautakirjan pääkonttorilta aiheita opinnäytetyölleni, R-kioskien verkostopäällikkö Jukka Lääkkö esitti, että tutkisin R-kioskien kummikauppiastoimintaa. Hän halusi, että tutkisin asiaa nimenomaan kummien näkökulmasta. Hän toivoi, että tutkimuksessa tulisi esiin sellaisia ideoita toiminnan kehittämiseksi, mitä he eivät johtoportaan ole osanneet edes ajatella.

R-kioski on valtakunnallinen kioskipalveluita tarjoava yritys, joka toimii franchising periaatteella. R-kioskin nettisivujen mukaan Suomessa on 660 R-kioskia, joista 360 on Rautakirjan omassa hoidossa ja 300 kioskia on yrittäjävetoisia. Kun R-kioskille valitaan uusi kauppias, hän saa kahden viikon perehdytyksen käytännön työhön omaa tulevaa kioskia lähinnä olevassa kummikauppiaskioskissa. Kummikauppiaita on koko Suomessa 17. Uuden kauppiaan perehdyttäminen ei ole täysin verrattavissa uuden työntekijän perehdyttämiseen. Normaalisti vastuullisena perehdyttäjänä toimii lähin esimies, mutta tässä tapauksessa esimies-alaissuhdetta ei ole olemassa. Uutta kauppiasta perehdyttää itsenäinen yrittäjä ja uusi kauppias on aloittaessaan itsenäinen yrittäjä. Normaalin kioskityön lisäksi uuden kauppiaan pitäisi pystyä sisäistämään yrittäjälle kuuluvat ”ylimääräiset” työt.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja menetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on esitellä erikoiskaupan ketjuuntumista ja franchising-toimintaa. Lisäksi tavoitteena on selvittää R-kioskien kummikauppiastoimintaa kummien näkökulmasta. Tutkimuskysymykset muodostuivat seuraaviksi: Tietävätkö kummit kummikauppiastoiminnan tarkoituksen, tavoitteen ja odotukset? Kokevatko kummit saavansa riittävästi koulutusta, tukea ja ohjausta roolissaan kummikauppiaina? Tekevätkö R-kioskien kummikauppiat keskenään yhteistyötä? Kysely toteutettiin syyskuussa 2011 sähköpostikyselynä pääasiassa määrällisellä kyselylomakkeella. Mukana oli myös muutama avoin kysymys, joiden tarkoituksena oli saada syvällisempää tietoa tietyistä tutkimuksen kannalta oleellisista kysymyksistä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Johdannon jälkeen luvussa kaksi kerrotaan erikoiskauppojen ketjuuntumisesta ja sen syistä. Tuon esille millaisia ketjuyhteistyön asteita Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun Ketju-projektissa onnistuttiin löytämään ja millaisia toimintoja nämä asteet pitävät sisällään. Luvussa kerrotaan myös ketjuuntumisen muodoista paneutuen erityisesti franchising–ketjuihin, koska R-kioskit toimivat franchising–periaatteella.

Luvussa kolme kerrotaan, millaista on hyvä perehdyttäminen ja, millaisia keinoja perehdytykseen on käytettävissä. Luvussa kerrotaan myös mitä ja millaista on mentoointi. Lisäksi luvussa esitellään mitä hiljainen tieto on ja kuinka hiljainen tieto saadaan tunnistetuksi ja siirretyksi eteenpäin.

Neljännessä luvussa kerrotaan aluksi Rautakirjan historiasta. Tässä luvussa esitellään myös tutkimuksen menetelmät ja toteutus sekä esitetään tutkimuksen tulokset. Tulokset on jaettu neljään eri teemaan, jotka ovat Rautakirjan tukipalvelut, kummikauppiaistoiminta R-kioskeissa, uusien kauppiaiden perehdyttäminen sekä kummien välinen yhteistyö.

Viidennessä luvussa selostetaan johtopäätöksiä kyselystä. Kerrotaan tavoitteen toteutumisesta sekä menetelmien toimivuudesta. Tässä osassa tehdään myös ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Lopuksi pohditaan, millaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia tutkimus tarjoaa.

2 KETJUUNTUMINEN

Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos (LTT, sittemmin LTT tutkimus Oy, nykyisin HSE Executive Education Oy) on määrittänyt ketjumääritelmän toimialalla seuraavasti: ”Ketju on pääsääntöisesti vähittäiskauppaportaassa sijaitsevien itsenäisten yritysten ja niiden yhteiselimenä toimivan keskusyksikön muodostuma, yhteistoimintaan perustuvaan sopimukseen perustuva vapaaehtoinen yhteenliittymä” (Hukka 2005, 10). Kilpailuvirasto taas on määritellyt ketjun seuraavasti: ” Ketjulla tarkoitetaan vähittäis-

kaupassa toimivien elinkeinoharjoittajien ja näiden yhteiselimenä toimivan keskusyksikön muodostamaa vapaaehtoiseen sopimukseen perustuvaa yhteenliittymää, jonka toimintaan kuuluvat ainakin yhteisostot, yhteismarkkinointi, jäsenliikkeiden samankaltainen tavaravalikoima ja yhteinen liiketunnus” (Hukka 2005, 10). Näiden määritelmien merkittävin ero on varmaankin Kilpailuviraston luettelo yhteistoiminnan osaluista. Kilpailuviraston määrittely on luonteeltaan juridinen, kun taas LTT:n määritelmä on laadittu liiketaloudellisin perustein. (Hukka 2005, 10.)

Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulussa (Heliassa) toteutettiin vuosituhannen alkupuolella monivuotinen tutkimushanke nimeltään Helian kaupan ketjuprojekti. Tämän projektin johtajana toimi kyseisessä koulussa lehtorina toimiva Matti Hukka, jonka kirjaan tässä opinnäytetyössä useasti viitataan. Tässä kyseisessä projektissa ketju määriteltiin seuraavaan muotoon: ”Ketju on ainakin osittain keskitettyä tarjontaa harjoittava yritys tai ryhmä yrityksiä. Se on keskitetysti johdettu ja ainakin osittain yhdenmukaisten toimintamallien mukaisesti toimiva.” (Hukka 2005, 11.)

Yleisessä kielenkäytössä ketjujen piiriin luetaan myös monimyymäläliikkeet eli yksiomisteiset ketjut. Monimyymäläliikkeet ovat kuitenkin vain yksi yritys, jossa omistus ja päätösvalta on pelkästään yhdessä yrityksessä, mutta joiden toiminta mielletään ketjumaiseksi. Hukka käyttää käsitettä vapaaehtoinen ketju tarkoittamaan LTT:n ketjumääritelmää sekä käsitettä yksiomisteinen ketju tai monimyymäläliike tarkoittamaan monimyymäläliikettä. (Hukka 2005, 10.) Kotisalo ja Kiuru (1997) ovat todenneet, että etenkin erikoistavarakaupan piirissä toimii monimyymäläliikkeitä joiden toiminta mielletään ketjumaiseksi (Hukka 2005,10).

2.1 Ketjuuntumisen muodot

Monimyymäläyritykset ovat saaneet maailmalla niin vahvan jalansijan, ettei vapaaehtoinen ketjuuntuminen siellä ole kovinkaan suosittua. Vapaaehtoista ketjuuntumista ei käsitellä kansainvälisissä julkaisuissa juuri lainkaan. Vapaaehtoisia ketjuja on kuitenkin ainakin Pohjoismaissa ja Saksassa. (Hukka 2005, 23.)

Perinteisesti vapaaehtoinen ketjuuntuminen on kauppiaiden välistä yhteistyötä. Yhteinen ostaminen ja yhteinen markkinointi, joissa molemmissa on kysymys volyyymeista

ja Suomen mittakaavassa valtakunnallisesta toiminnasta, ovat perinteisesti olleet ketjutoiminnan kulmakivet. Yhteistyöllä kauppiaat uskovat saavuttavansa sellaisia etuja, joihin kukaan ei yksin toimiessaan pääsisi. (Hukka 2005, 21.)

Ketjun päätöksenteon perusmalleja on kaksi: horisontaalinen ja vertikaalinen. Horisontaalisessa päätöksentekomallissa ketjut ovat itsenäisten kauppojen aloitteesta perustettuja vapaaehtoisia ketjuja. Kauppiaat siis omistavat keskusyksikön, ja kauppiaille on viime kädessä päätösvalta. Kauppaa tehdään pääasiassa vähittäiskaupan ehdoilla, ja toiminnan painopiste on luonnollisesti vähittäiskaupassa. (Hukka 2005, 13.) Vertikaalisessa päätöksentekomallissa ketjut ovat tukkukaupan organisoimia ja perustuvat tukkukaupan ja vähittäiskaupan väliseen yhteistyöhön. Kun lähes aina toimintaa organisoivia tukkukauppoja on vain yksi, toimii tukkukauppa käytännössä ketjun yhteiselimenä. Täysin puhtaassa mallissa kauppaa tehdään tukkukaupan ehdoin. Todellisuudessa kilpailunrajoituslaki ei mahdollista ostojen keskittämistä pelkästään yhteen tukkukauppaan vaan jokainen vähittäiskauppa voi valita hankintapaikkansa. (Hukka 2005, 14.) Nykyään varsinkin päivittäistavarakaupassa on jo siirrytty ketjuliiketoimintamalliin, jossa tukkuporras on jäänyt lähes kokonaan pois (Kautto & Lindblom 2005, 12).

Keskusliikesidonnaisessa ketjussa päätöksentekomalli on vertikaalinen. Mutta koska tukkukaupan menestys perustuu pitkälti vähittäiskaupan menestykseen, on kauppiaitakin päätöksenteossa kuunneltava. Nykyään ei ole kuitenkaan helppo määrittää, onko keskusyksikön toiminta tukkukauppaa vai esim. ostojen ja tilausten välittämistä tavarantoimittajille. Kun tukkukauppa integroituu ikään kuin vähittäiskaupan jatkeeksi, toiminta tehostuu huomattavasti ja siirrytään kohti ketjuliiketoimintamallia. Päivittäistavara kaupassa on jo siirrytty niin kutsuttuun ECR -toimintaan. Siinä tavarantoimittajalla ja kaupalla on yhteensopivat tietojärjestelmät. Toiminnan tehokkuus perustuu siihen, että kaupan tietojärjestelmä lähettää tiedon vähissä olevasta tavarasta keskusyksikköön, keskusyksikkö välittää tiedon tavarantoimittajalle ja tavarantoimittaja lähettää tavarankäytön kauppaan. Näin säästyy mm. turha ja tilaa vievä välivarastointi. (Hukka 2005, 14.) Nopeaa ja tehokasta. Tosin erikoistavarakaupassa näin pitkälle vietyyn malliin ei ole vielä päästy. Tuollainen malli vaatisi yhteiset tietojärjestelmät, täysin keskitetyn ostotoiminnan ja yhdenmukaisen sortimentin. (Kautto & Lindblom 2005, 118.)

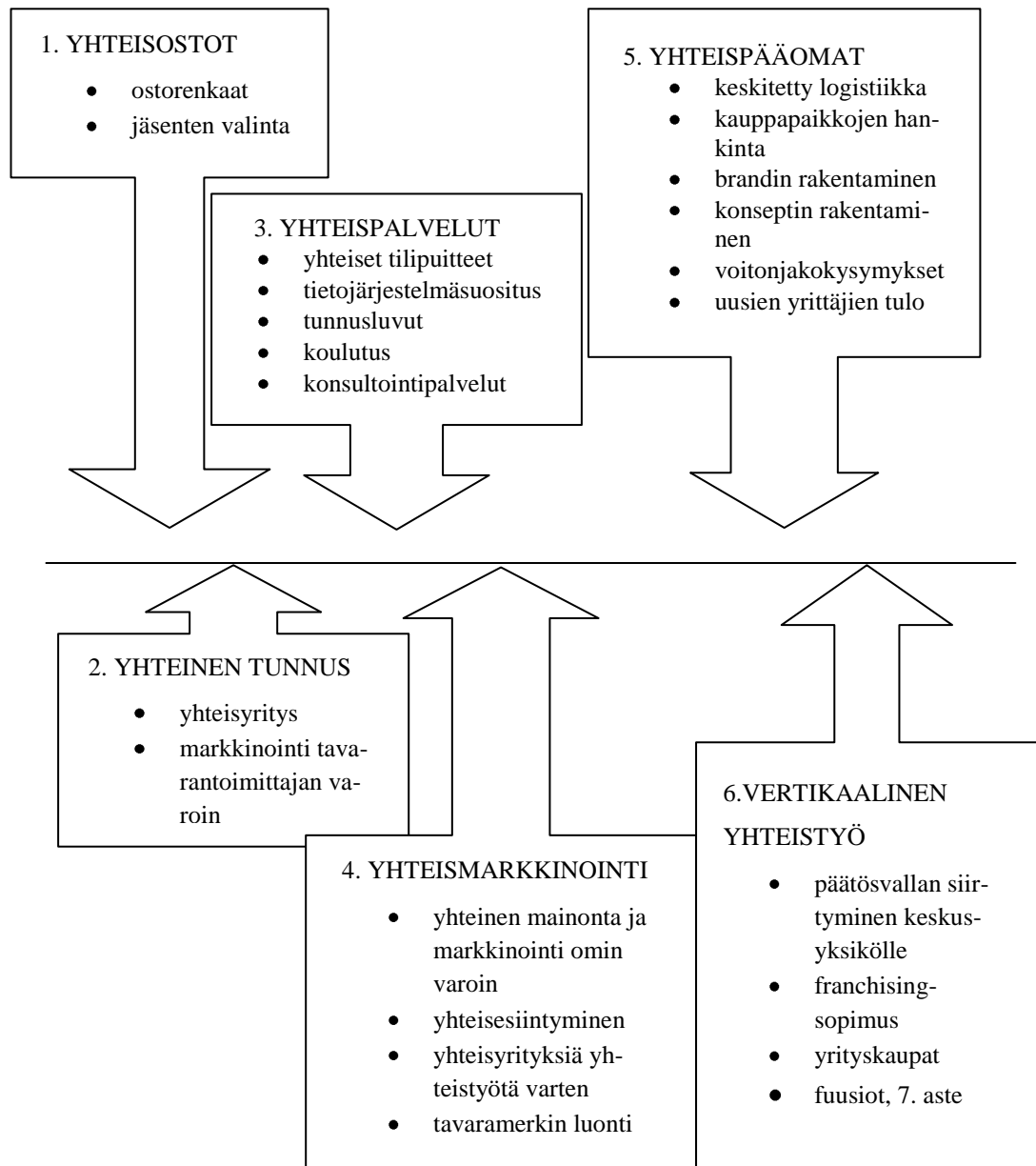
Tuottajasidonnainen ketju on useamman tuottajan ja vähittäiskaupan muodostama yhteenliittymä, joka harjoittaa yhteistyötä yhteistyöelimen kautta. Ketjuun kuuluvat yritykset omistavat ketjun yhteiselimen. Tuottajasidonnaisessa ketjussa ketju on tuottajan jakelujärjestelmä, ja kauppaa tehdään tuottajan ehdoin. Tällainen malli on melkoisen harvinainen. (Hukka 2005, 15.)

Franchising-toimintatapa on hyvin yleinen sekä Suomessa että ulkomailla. Franchising sanaa käytetään ulkomailla kuvaamaan hyvin erilaisia toimintamalleja. Kansainvälinen franchising yhdistys, IFA on luokitellut franchisingtoiminnan kolmeen erilaiseen muotoon (Laakso 2001, 24), joista kerron tarkemmin luvussa franchising toimintatapa.

Ketjuja on syntynyt monilla eri tavoilla. Helian kaupan ketju-projektissa yritettiin löytää jotain yhteistä kaavaa tai järjestystä ketjun syntymiselle, mutta sellaista ei onnistuttu löytämään. Samainen projekti pystyi kuitenkin hahmottamaan ketjuyhteistyön elementtejä yhteistyön vaativuuden mukaan. Näitä elementtejä projektissa kuvattiin ketjuuntumisenasteeksi. (Hukka 2005, 23.)

2.2 Ketjuyhteistyön asteet

Helian kaupan ketjuprojektissa pystyttiin tunnistamaan kuusi ketjuyhteistyön astetta (Kuvio 1). Tämän luvun teksti perustuu kokonaisuudessaan kyseisestä projektista vedettyihin johtopäätöksiin, joita Hukka kuvaa kirjassaan Ketjuuntumisesta kilpailuetu (2005).



KUVIO 1. Yritysten välinen yhteistyö kaupanalalla (Hukka, 2002)

Ensimmäisessä asteessa on tarkoitus ostaa samaa tuotetta kaikille ketjuun valituille jäsenille keskitetysti neuvoteltuun hintaan. Kauppiat käyttävät tämän edun joko katteen parantamiseen tai myymällä tuotetta halvempaan hintaan. Sen jälkeen yleensä perustetaan yhteiselin, joka hoitaa työlään yhteisostamisen jolloin siirrytään toiseen asteeseen. Yhtiömuoto on yleensä erikokoiset yritykset paremmin huomioiva osakeyhtiö tai kaikille tasavertainen osuuskunta. Koska tavarantoimittajia kiinnostaa myös oman tavaramerkin tai brandin kohtelu kaupassa, he tarjoavat usein markkinointirahaa saadakseen näkyvyyttä tuotteilleen. Joten äkkiä ostoyhtiöstä onkin tullut myös mark-

kinointiyhtiö. Tällöin on luonnollista alkaa puuhata yhteistä tunnusta ja markkinointia, jonka tässä vaiheessa usein kustantaa tavarantoimittaja.

Kolmanteen asteeseen kuuluvat asiat on jostain syystä usein ohitettu, vaikka kauppiaille ei olisi mitään tarvetta tuottaa kaikkia palveluja itse. Esimerkiksi keskitetty laskentatoimi toisi ketjulle suurta etua, kun päästäisiin kilpailuttamaan kirjanpito- ja vertailemaan eri toimipisteiden lukuja keskenään. Tietojärjestelmät olisivat yksi merkittävä keskitetysti hankittava palvelu, mutta varsinkin yksittäiselle pienen ketjun jäsenelle kustannus saattaa tuntua suhteettoman korkealta saatuaan hyötyyn nähden. Myöskin yhteinen koulutus on erikoiskaupan piirissä suorastaan poikkeus. Kolmannen asteen yhteiset palvelut siis toisivat myös paljon säästöjä. Samalla ne toisivat ketjuun lisää tietoa ja osaamista.

Ketjut, jotka ovat edenneet neljänteen asteeseen, ovat jo varsin edistyneitä. He rakentavat lisää yhteistoimintaa markkinoinnin osa-alueella. Heillä on jo omat, kaupan omistamat, merkkitavarat. Kilpailijoista pyritään erottautumaan erilaisten tuotteiden avulla. Lajitelmat ja valikoimat eli sortimentti kasvaa. Hintakilpailukykyä pidetään edelleen yllä yhteisostoin. Tässä vaiheessa saattaa usein alkaa erimielisyydet ketjun sisällä koska sortimentin kehityksen laajuus ja tarpeet saatetaan kokea hyvinkin erilaisiksi.

Kun aletaan siirtyä viidenteen vaiheeseen, yksittäisen kauppiaan vaikutus toimintaa ketjutasolla vähenee selkeästi. Ammattimaisen ketjujohtajan rooli kasvaa ja toimintaympäristö ketjun sisällä monimutkaistuu merkittävästi. Yhteistyön tiivistyminen tuo mukanaan tarpeen kirjata sovittuja asioita ylös. Alkaa kirjallinen, systemaattinen yhteistoiminnan määrittely ja toimintamallin noudattamisen velvoite. Näistä tekijöistä muodostuu konsepti eli ketjun liiketoimintamalli. Markkinoinnissa tärkeimmäksi osaksi nousee oman tavaramerkin kehittäminen brandiksi. Osa ketjuista kehittää brandiksi ketjunimeä ja osa molempia, sekä tavaramerkkiä, että ketjunimeä. Omien brandien kehittämisen takia täytyy ketjun huolehtia myös logistiikasta. Alemmilla asteilla logistiikasta on huolehtinut tavarantoimittaja, jolloin kilpailijat ovat olleet suurin piirtein samanarvoisessa asemassa. Nyt, jos ja kun, ketju pystyy järjestämään logistiikan itse, se tuo todellista kilpailuetua. Keskitettyyn logistiikkaan päästäkseen täytyy ketjulla olla tietovirran hallinta kunnossa. Volyymeiden pitää olla riittävän suuret ja sor-

timentit pitkälti yhteisiä. Päivittäistavarakaupassa tämä on jo arkipäivää, mutta erikoistavarakaupan alalla ainakin vuonna 2005 se oli vielä poikkeus. Viidenteen vaiheeseen kuuluu myös uusien kauppapaikkojen hankinta. Tätä tarvitaan, että ketju voi turvata kasvunsa. Pääosa ketjun laajenemisesta hoidetaan hankkimalla uusia jo toimivia kauppiaita mukaan ketjuun. Myös täysin uusia liikepaikkoja täytyy löytää. Ja uusille liikkeille täytyy löytää uudet kauppiat. Tämä taas merkitsee sitä, että ketjun täytyy rakentaa koulutus- ja kasvatusjärjestelmä, joka tuskin toimii jos ketjulla ei ole kirjoitettua toimintamallia.

Kuudenteen asteeseen edenneeltä ketjulta edellytetään tiivistä konseptia ja ketjuyhteistyötä. Päätösvalta muuttuu horisontaalisesta vertikaaliseksi. Kun aiemmin kauppiat olivat itse tai edustajiston kautta päätöksentekijöitä, niin kuudennessa asteessa ammatilliset ketjujohtajat tekevät päätökset. Tämä kaventaa kauppiaskohtaisen toiminnan mahdollisuuksia, mutta onnistuessaan lisää kauppakohtaisen menestymisen mahdollisuuksia. Tämä vaihe luo myös keskusyksikölle mahdollisuuksia ostaa vähittäiskauppoja ja luo vahvan pohjan mm franchising-toiminnalle. Muun muassa R-kioskit toimivat näin, että Rautakirja omistaa noin 360 kioskia ja noin 300 kioskia toimii kauppiasvetoisina franchising-pohjalta (r-kioski, 2011).

2.3 Franchising toimintatapa

Kansainvälinen franchising-yhdistys IFA on luokitellut franchising-toiminnan kolmeen erilaiseen muotoon (Laakso 2001, 24).

Trade Name Franchising on toimintamalli, jossa franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden käyttää omassa liiketoiminnassaan franchising-antajan kehittämää ja omistamaa tavaramerkkiä, liiketunnusta tai toiminimeä, mutta muutoin yritysten toimintamallit voivat olla hyvinkin erilaiset. Esimerkkinä voidaan mainita Best Western-hotellit ja valtuutetut autohuoltoliikkeet. Käytännön yhteistyötä ketjun jäsenten välillä ei juuri harjoiteta. (Laakso 2001, 24.)

Produkt Distribution Franchising on puhdas jakelutieratkaisu, jossa franchising-antaja luovuttaa verkoston jäsenille oikeuden myydä kehittämänsä ja usein myös valmistaansa tuotetta, esimerkiksi Coca Cola. Keskinäinen yhteistyö rajoittuu yleensä pel-

kästään tuotteeseen, sen myyntiin, jakeluun ja valmistamiseen sekä siihen liittyvien yhdenmukaisuuksien valvontaan. Tämä toiminnan muoto lienee maailmalla yleisemmin käytetty, mutta varsinkaan Euroopassa siitä ei käytetä franchising-nimitystä. (Laakso 2001, 24 – 25.)

Business Format Franchising (BBF) on franchising-toiminnan muoto, jossa koko liiketoimintamallin käyttöoikeus luovutetaan franchising-ottajalle. Keskinäinen yhteistoiminta on jatkuvaa ja kattaa muun muassa markkinoinnin sekä tavaroiden ja palveluiden hankinnan. Tällaisia ketjuja ovat muun muassa Kiinteistömaailma ja R-kioski. (Laakso 2001, 25.)

2.3.2 Franchising käytännössä

”Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchising-antajan ja franchising-ottajan (joita tavallisesti on useita) välistä, sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä, jossa franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella sovittua maksua vastaan kehittämäänsä tavaramerkkiä, liikemerkkiä, valmistusmenetelmää ja koko yrityksen toimintamallia jatkuvalla tuella suunnittelemansa ja valvomansa toimintaohjeen mukaisesti” (Laakso 2001, 30). Franchising-ottaja sitoutuu toimimaan liiketoimintamallin mukaisesti ja noudattamaan franchising-antajan laatimia toimintaohjeita toiminnassaan, jotka määritetään yhteistyösopimuksessa. Keskusyksikkö ja joukko toimipisteitä muodostavat yhteistyöorganisaation, jota kutsutaan franchising-ketjuksi. Keskusyksikkö on franchising-antajayrityksen hallinnassa, kun taas toimipisteet ovat yleensä sekä franchising-antaja että –ottajayritysten omistuksessa. Kaikki toimipisteet toimivat yhdenmukaisen liiketoimintamallin mukaisesti. Oikeudellisesti ja taloudellisesti franchising-ottajat ovat itsenäisiä yrityksiä, mutta eivät toiminnallisesti. (Laakso 2001, 34.)

Franchising on myöskin menestyksen kloonausta. Menestyksekkään liiketoimintamallin kehittänyt yritys luovuttaa sen käyttöoikeuden toiselle yritykselle. Ennen kuin käyttöoikeuksia voi alkaa luovuttaa, täytyy konseptin todella olla valmiiksi kehitetty. Pelkästä ideasta kukaan tuskin on valmis maksamaan, ilman näyttöä siitä että se toimii. Myös franchising-antajan järjestämät tukitoiminnot ja muut tehtävät perustuvat konseptin vankkaan kokemukseen ja käytännön osaamiseen. (Laakso 2001, 51.) Lop-

puasiakkaan ja ketjun jäsenten saamien yhteistyöetujen näkökulmasta franchising on yritysten välinen horisontaalinen yhteistyömalli. Jäsenten liiketoimintaan saadaan ylimääräistä tehokkuusetua ketjun keskitetyllä koordinoinnilla, työnjaolla ja yrittäjäpohjaisella verkostolla. Toisaalta, franchising-antajan ja -ottajan välillä konseptin luovuttamisen näkökulmasta, voidaan puhua vertikaalisesta yhteistyöstä. Pääsääntöisesti franchising-ketjussa yhteistyö toteutuu franchising-antajan koordinoimana. Franchising-antajan ja -ottajan välinen yhteistyö voidaan jakaa kolmeen muotoon: toiminnallinen yhteistyö, tukitoiminnot ja koulutus. (Laakso 2001, 43.)

Toiminnallinen yhteistyö tarkoittaa, että yhteistyötä harjoitetaan mm. markkinoinnin ja taloushallinnon osalta. Tällaisessa yhteistyössä saavutetaan merkittäviä suurtuotantoetuja, mm. televisio- tai muu suuri mainoskampanja, mihin yksittäisellä ketjun jäsenellä ei yksin olisi varaa. Hankintayhteistyö on myös hyvin yleinen yhteistoiminnan muoto franchising-ketjuissa. Franchising-antaja on voinut sopia tavarantoimittajien kanssa ketjun jäsenille erityishankintaehdot käyttäen neuvotteluissa hyväksi koko ketjun ostovolyympotentiaalia. Franchising-antaja varmistaa, että ketjun laajuudella, yhteistyöllä yms. saavutetut edut siirretään täysimääräisenä tasapuolisesti kaikille ketjun jäsenille. (Laakso 2001, 43 – 44.)

Franchising-ketjun tehokkuus perustuu keskinäiseen työnjakoon. Franchising-ottaja keskittyy lähinnä oman yrityksensä operatiiviseen johtamiseen, kun taas franchising-antajan tehtävänä on koko franchising-järjestelmän toiminnan ja yhteistyön koordinointi ja kehittäminen. Eli järjestelmän jatkuvaa kehittämistä, yhteisten toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista, ketjunjäsenten ohjausta ja tukemista sekä uusien yksiköiden perustamista. (Laakso 2001, 44.) Tukitoimenpiteet ovat hyvin usein sellaisia, jotka eivät näy konkreettisesti heti, vaan esimerkiksi tuotekehittely, ketjun strateginen suunnittelu ja visioiden luominen tulevat esille vasta myöhemmin valmiina toimenpide-ehdotuksina (Laakso 2001, 46).

Laakso korostaa erityisenä tukitoimintona neuvontapalveluita. Franchising-antajan tehtävänä on varmistaa, että kaikki verkoston jäsenet kykenevät toimimaan kun eteen tulee tilanteita, joihin ei apua käsikirjoista löydy. Franchising-antajan on järjestettävä teknisiä ja kaupallisia neuvontapalveluita, joista franchising-ottaja saa helposti ja nopeasti apua niin, ettei jokapäiväinen perusliiketoiminta pahasti häiriinny. Usein fran-

chising-antajat perustavat franchising-keskuksen, jonka tehtävä on sitten auttaa, neuvoa ja tukea ketjun yrityksiä näiden liiketoiminnassa. (Laakso 2001, 46.)

Franchising-antajan velvollisuuksiin kuuluu kouluttaa kaikki franchising-yrittäjät liiketoimintamallin hyödyntämiseen, ja pitää ajan tasalla heidän konseptiosaamisensa. Franchising-yrittäjien kouluttamisella onkin havaittu olevan erittäin merkittävä rooli koko ketjun liiketoiminnallisesta menestyksestä. Jokaisella franchising-ketjulla on oma koulutusjärjestelmänsä. Kovinkaan usein aloittavalla franchising-yrittäjällä ei ole tarpeeksi alaan liittyviä tietoja ja taitoja tai edes aikaisempaa yrittäjäkokemusta. Tällöin franchising-antaja joutuu kouluttamaan heidät liiketoiminnan perusteista lähtien. Aikaisempaa kokemusta ei usein edes vaadita, koska vanhojen tekijöiden on usein hankala oppia uutta rajoitettua konseptia ja yhteistyöehtoja. Alkukoulutuksen keskeisenä tavoitteena on taata yrittäjälle onnistunut lähtö liiketoiminnassaan. Koulutuksen tavoitteena on varmistaa yrittäjän perusvalmiudet uuteen liiketoimintaan ja antaa kaikki oleellinen tietotaito konseptinmukaiseen liiketoimintaan, sekä tukea konkreettisesti yrittäjän alkutaivalta. Eli franchising-antajan kehittämän liiketoimintamallin osaaminen on siirryttävä kokonaisuudessaan franchising-ottajalle, ja hänen on tämän jälkeen kyettävä tekemään kyseisellä mallilla yhtä menestyksestä liiketoimintaa kuin franchising-antajakin. (Laakso 2001, 47 – 48.)

Jatkokoulutus aloitetaan yleensä heti liiketoiminnan ensimmäisenä päivänä. Tällöin franchising-antajan edustaja on paikanpäällä, antamassa ns. hands on -konsultointia. Hän varmistaa, että liiketoiminta lähtee hyvin käyntiin ja aloittamiseen liittyvät toimenpiteet onnistuvat. Jatkossa annettava uusi informaatio muodostuu yleensä pienemmistä kokonaisuuksista, joissa saa sellaista tietoa mikä on oleellista konseptin kilpailuedun ylläpidon ja kehittämisen kannalta. Tiedon jakaminen tapahtuu ketjun jatkokoulutusohjelman kautta, joka on parhaimmillaan systemaattista ja säännöllistä. (Laakso 2001, 48.)

Konseptin käyttöoikeuden vastaanottaminen, hallinta ja käyttö sekä yhteistyöverkostossa toiminen sekä siitä koituvat kustannus- ja muut hyödyt ovat franchising-ottajille maksullisia etuja. Maksutyypit vaihtelevat järjestelmäkohtaisesti, mutta yleensä maksuja on kolmenlaisia: aloitusvaiheessa maksettava liittymismaksu, kuukausittaiset yhteistyömaksut sekä erikseen veloitettavat palvelumaksut. (Laakso 2001, 66.)

Liittymismaksu on tietynlainen sisäänpääsymaksu, jolla franchising-ottaja saa käyttää konseptia liiketoiminnassaan ja saa oikeuden toimia osana ko. franchising-järjestelmää. Liittymismaksu sisältää franchising-ottajan osuuden ketjun kehittämiskustannuksista, alkukoulutuksen ja aloitustukitoimenpiteet. Harvoin kuitenkaan liittymismaksuilla voidaan kattaa kaikki em. kulut, koska silloin maksut saattaisivat nousta niin suuriksi, että ne saattaisivat olla esteenä uusien franchising-ottajien löytymiselle. (Laakso 2001, 66 – 67.)

Yhteistyömaksua franchising-ottaja maksaa koko yhteistyön ajan franchising-antajalle. Maksun tarkoitus on kattaa yhteistyön koordinoinnista ja franchising-verkoston ylläpidosta aiheutuneet kustannukset. Tällaisia ovat mm. konseptin kehittäminen, yrittäjien koulutus, ohjaus ja neuvonta sekä muut tukitoiminnot. (Laakso 2001 67 – 68.)

Palvelumaksuja kerätään palvelujen keskitetyksi hankkimiseksi ja maksamiseksi. Näin päästään hyödyntämään määräalennuksia ja saavutetaan muita kilpailuetuja. Työnjakoperiaatteiden mukaisesti franchising-antaja toimii tässä koordinaattorina ja kerää maksut. Yleisimmin käytössä olevat palvelumaksut ovat markkinointimaksut. (Laakso 2001, 68.)

2.3.3 Franchising-toiminnan hyvät ja huonot puolet franchising-antajalle

Franchising-malli mahdollistaa edullisen ja nopean tavan päästä markkinoille. Aikaa säästyy, kun yhtä aikaa voidaan aloittaa monia samanlaisia, toisten yritysten omistamia ja rahoittamia toimipaikkoja eri alueille. Aloitusinvestointien jakaantuminen kullekin itsenäiselle franchising-ottajalle on olennainen kustannuksia alentava tekijä. Omistuspohjaiseen ketjuun verrattuna franchising tarjoaa edullisemmän ja riskittömämmän tavan laajentaa liiketoimintaa. (Laakso 2001, 76.)

Kilpailuetua tuo myös se, että franchising-ottaja tuo verkostoon vahvan työpanoksensa. Koska toimipisteen menestys näkyy suoraan ottajan tilipussissa, hän pyrkii työtunteja laskematta tekemään kaikkensa, että hänen pisteensä menestyisi. Samalla he saavat sitoutumisellaan ja paikallistuntemuksellaan aikaan tehokkuutta, tuloksellisuutta ja

varmuutta. Myös franchising-antajan hallinnolliset rutiinit kuten palkanmaksu voidaan pitää minimaalisena, koska franchising-ottajat palkkaavat itse oman henkilökuntansa ja hoitavat heidän palkanmaksun. Mikäli liiketoiminnassa esiintyy ongelmia, reagoinee franchising-ottaja niihin nopeammin kuin palkkajohtaja, joka saattaa pahimmassa tapauksessa peitellä ongelmia. Franchising-verkosto toimii lisäksi hyvänä innovaatio- ja tietolähteenä sekä kehitysfoorumina. Itsenäisen yrityksen johtajina franchising-ottajat pyrkivät jatkuvasti kehittämään liiketoimintaansa. Nämä ideat ovat sitten oikealla tavalla koordinoituna hyödynnettävissä koko järjestelmän kehittämisessä. (Laakso 2001, 77.)

Markkinoinnissa, hankinnoissa, ylläpitotoiminnoissa jne. saadaan suurtuotantoetua heti verkoston ensimmäisestä jäsenestä lähtien. Verrattuna esim. itsenäisistä agenteista muodostettuun jälleenmyyntiketjuun franchising-antajalla on mahdollisuus tiukempaan ohjaukseen ja valvontaan sopimuksen sitovuuden perusteella. Näin - voi keskittyä varsinaiseen liiketoimintaan, kun franchising-antaja vastaa franchising-ottajien tuotesortimentista. (Laakso 2001, 78.) Yhteistyösuhteessa franchising-ottajan kanssa piilee franchising-toiminnan suurimmat riskit ja ongelmat. Yhteistyön epäonnistuessa franchising-antaja menettää panostamansa energian, pääoman ja jopa maineensa. Mikäli franchising-ottaja toimii konseptista poiketen tai verkoston toimintaperiaatteiden vastaisesti, hän voi vaurioittaa samalla koko ketjun yrityskuvaa vaikka yhteistyö ei kaatuisikaan. (Laakso, 2001, 79.)

Yksi suurimmista ongelmista on myös valvonnan ja verkoston johtamisen vaikeus. On helpompi korjata epäkohtia omistamassaan yrityksessä kuin yrittää korjata niitä toisten omistamissa yrityksissä. Franchising-antaja ei voi toimia autoritäärisenä käskijänä itsenäiseen yrittäjään vaan on pikemminkin otettava eräänlainen konsultin ja valmentajan rooli. Yleisimmät eteen tulevat ongelmat lienevätkin juuri luottamus ja muita henkilökemiaongelmia. Tiivis riippuvuussuhde yhteisestä menestyksestä aiheuttaa jatkuvasti jonkinlaisia pieniä tai hieman suurempiakin näkemyseroja. Mikäli franchising-ottaja päättää irtaantua ketjusta, sitä ei voi minkäänlaisilla sopimuksilla estää. Näin ollen kouluttamiseen ja muuhun tukemiseen uhratut panokset saattavatkin mennä tulevan kilpailijan valmentamiseen. (Laakso 2001, 80.)

Varsinkin ketjun perustamisen alussa, kun ketju ei ole vielä tunnettu, oikeanlaisten franchising-ottajien löytäminen voi olla erittäin vaikeaa ja aikaa vievää. Samalla kun pitää huolehtia omasta perusliiketoiminnastaan, vie franchising-ottajien hankinta, kouluttaminen ja jatkuva tukeminen enemmän henkilöresursseja, jotka lienee mitoitettu vain perusliiketoimintaa varten. Joten franchising-antaja joutunee samalla lisäämään omia henkilöresurssejakin. (Laakso 2001, 81.)

Sijoitetun pääoman tuotto on franchising-yksikössä yleensä huomattavasti parempi kuin omissa yksiköissä. Tosin franchising-antajan absoluuttinen tuotto jää usein pienemmäksi verrattuna esim. omistuspohjaiseen verkostoon. Tämähän johtuu siitä, että franchising-toiminnassa franchising-antaja saa vain osuuden franchising-ottajan liikevaihdosta mutta omassa toimipaikassa saa koko voiton itselleen. (Laakso 2001, 81.)

2.3.4 Franchising-toiminnan hyvät ja huonot puolet franchising-ottajalle

Aloittava franchising-ottaja pääsee aloittamaan toimintansa valmiilla konseptilla ja franchising-antajan antaman koulutuksen tuella. Jatkossakin hän saa jatkuvaa ohjausta ja tukea. Eli se on suhteellisen helppo tapa aloittaa liiketoiminta. Hyvin usein franchising-antaja on neuvotellut mm. tuotteiden ja rahoituksen hankintalähteiden kanssa edulliset ehdot, joita ketjuun liittyvä yritys saa käyttää. Toimintansa aloittava franchising-ottaja saa valmiina lähes kaiken tarvitsemansa: tavaramerkit, liiketunnukset, tutkitut/valmiit markkinat, valmiiksi kehitetyt tuotteet, kokonaisvaltaisen liiketoiminnan osaamisen. yms. (Laakso 2001, 102.)

Yrittäjä hyötyy valmiista konseptista myös taloudellisesti. Esimerkiksi kalliit suunnittelu ja tuotekehityskustannukset jäävät pois. Samoin opetteluvirheet jäävät pienemmiksi franchising-ottajalla kuin perinteisesti aloittavilla yrityksillä, jotka etenevät kalliilla yritys ja erehdys-tekniikalla. Franchising-ottaja välttää tekemästä virheellisiä investointeja ja toimenpiteitä toimiessaan käytännössä testatulla toimintamallilla. Vaikka franchising-ottaja joutuu maksamaan, kaikkien muiden investointien lisäksi, aloitusmaksun niin mm. edullisten hankinta lähteiden ja muun franchising-antajan kokemuksen kautta alkuinvestoinnit ovat loppujenlopuksi pienemmät kuin perinteisen samalla toimialalla toimivan yrityksen. Kaikkien edellä mainittujen syiden vuoksi riski epäonnistua on oletettavasti paljon pienempi. (Laakso 2001, 104.)

Merkittävä etu franchising-ottajalle on myös mittakaava- ja synergiaedut, joita hän saa mm. markkinointiin, hankintoihin, tuotekehitykseen jne. Harvalla pienellä yksittäisellä yrityksellä olisi varaa vaikkapa tv-mainontaan. Muutenkin edut ovat hyvin paljon samantapaisia kuin franchising-antajalla mm. työnjaosta saatavat edut. Kun molemmat voivat keskittyä siihen minkä parhaiten osaa, se tuo säästöjä kummallekin osapuolelle. (Laakso 2001, 100.)

Ulkoisesti identtiset yritykset vievät liikeidea ja konseptia tehokkaasti eteenpäin markkinoimalla ja ylläpitämällä yhteistä yrityskuvaa. Tästä tuleva positiivinen yritys kuva luo mainetta ja tunnettavuutta. Tästä hyötyy sekä jokainen franchising-ottaja että franchising-antaja. Ketjun jäsenet saavat myös toisiltaan informaatiota ja palautetta asiakkailta heidän kokemuksistaan palvelusta, tuotteista ja niiden laadusta. (Laakso 2001, 108.)

Tavallisesti franchising-toiminnan molempia yhteistyösuhteen osapuolia koskevat huonot puolet ja riskit liittyvät asetettuihin vaatimuksiin, niiden täyttämiseen ja niihin suhtautumiseen. Asian, joka toiselle voi olla huono asia, saattaa toinen osapuoli kokea positiivisena. Vaikka tutkitusti franchising-toiminnan riskit ovat valmiin konseptin ansiosta pienemmät kuin perinteisen yrittäjän, niin silti itse työ on vähintään yhtä rankkaa ja kovaa puurtamista. Tällöin varsinkin uuden franchising yrittäjän voi olla vaikea ymmärtää kaikkia maksuja, joita hän joutuu franchising-antajalle suorittamaan. Siksi maksujen määrien, perusteiden ja suoritustapojen täytyy olla erittäin selkeitä. Franchising-ottaja joutuu myös hyväksymään järjestelmän ja konseptin tuomat toiminnan rajoitteet. Kaikkea ei voikaan tehdä niin kuin itse haluaisi vaan on toimittava järjestelmän yhteisten pelisääntöjen ja toimintaperiaatteiden mukaisesti. Ketjun jäsenen on rajoituttava mm. konseptin sortimenttiin ja toimittava yhtenäisen yrityskuvan puitteissa, sitoutuen kampanjoiden yhteisaikatauluun ja keinoihin. Toiminnallinen riippuvuus aiheuttaa myös riskitekijöitä, kun joutuu luottamaan toisien osaamiseen ja toisien tekemiin ohjeisiin. Entäpä jos ne osoittautuvat vääriksi? Taloudellisen vastuun kantaa kuitenkin yrittäjä itse. Toiminnallisia velvoitteita voivat olla esim. sopimuksilla määritetyt tietyt tavarahankinnat franchising-antajan määrittelemistä hankintalähteistä. Tosin ongelmaksi ne muodostuvat vasta sitten, jos määritellyt hankintalähteet eivät ole kilpailukykyisiä. (Laakso 2001, 111 – 112.)

Suurimpia riskejä franchising-ottajalle saattaa olla konseptin tai järjestelmän mahdollinen puutteellisuus. Eniten puutteita esiintyy siinä, ettei franchising-antaja ole malttanut hioa konseptiaan loppuun asti valmiiksi, ennen kuin on lähtenyt franchising-liiketoimintaan. Jos ongelma taas on järjestelmän johtamisessa, niin se voi tulla esiin toiminnan joustamattomuutena, luvattujen palvelujen puuttumisena, kehitysvauhdin hidastumisena tai vaikkapa markkinaosuuksien menettämisenä. Yhtenä riskinä on myös se, jos kaikki tai edes joku ketjun toimipaikoista ei toimi sovitun konseptin mukaisesti ja pidä yllä vaadittua laatutasoa. Koska mm. yhtenäisellä ilmeellä on luotu mielikuva yrityksestä ja sen laatutasosta, ei asiakas voi tietää ”huonon” laatutason toimipisteessä asioituaan, että kyse onkin vain yhden yrityksen sooloilusta, ja saattaa jatkossa välttää kaikkia muitakin saman tunnuksen alla olevia yrityksiä. (Laakso 2001, 115.)

Mikäli franchising-antaja on levittäytynyt tai levittäytymässä laajalle, on olemassa riski, että franchising-ottajat menestyvät hyvinkin eri tavalla. Tämä johtuu toimialasta, jolla yritys toimii, kilpailutekijöistä, väestön rakenteesta, ikäjakaumasta jne. Tämä saattaa aiheuttaa tilanteen, että franchising-ottajat tuntevat olevansa eriarvoisessa asemassa. Ketjuun muodostuu ns. hyviä ja huonoja jäseniä. Tämä saattaa vaikuttaa franchising-antajan yhteistoiminnan sisältöön ja määrään franchising-ottajien kanssa. (Laakso 2001, 117.)

Yritystoiminnasta luopuminen saattaa myös olla franchising-yrittäjälle vaikeampaa sopimuksen pitkäaikaisuuteen tähtäävyydestä johtuen. Myöskään yrityksen tai liiketoiminnan myyminen toiselle voi vaikeutua, koska franchising-sopimusta ja siihen liittyviä oikeuksia ei voi myydä hyväksyttämättä ostajaa franchising-antajalla. (Laakso 2001, 114.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

Kirjallisuudessa perehdyttäminen liitetään usein työsuhteen alkuun. Juuti (2002) on määrittänyt perehdyttämisen seuraavasti: ”Perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta. Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada

ihminen tuntemaan, että on ja että kuuluu tärkeänä osana uuteen työyhteisöön.” Työnopastuksen hän on puolestaan määritellyt seuraavasti: ”Työnopastuksella tarkoitetaan sellaista järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Työnopastus tähtää työn sisällölliseen hallintaan ja mahdollistaa itsenäisen työskentelyn.” (Juuti 2002, 48.)

Yhä useammin perehdyttäminen kuitenkin nähdään yleisterminä, joka sisältää myös työnopastamisen, kuten Kangas & Hämäläinen (2004) ovat määritelleet: ”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liike- tai palveluidean sekä sen tavat. Sekä työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat ja omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävät.” (Kupias & Peltola 2009, 18.)

Perehdyttämistä käytetään myös silloin, kun henkilöä perehdytetään uusiin työtehtäviin entisessä työpaikassa, kuten Kjelin ja Kuusisto ovat määrittäneet: ”Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa (olipa hän sitten kokonaan uudessa organisaatiossa tai jatkaa uudessa roolissa entisessä työpaikassaan.)” (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

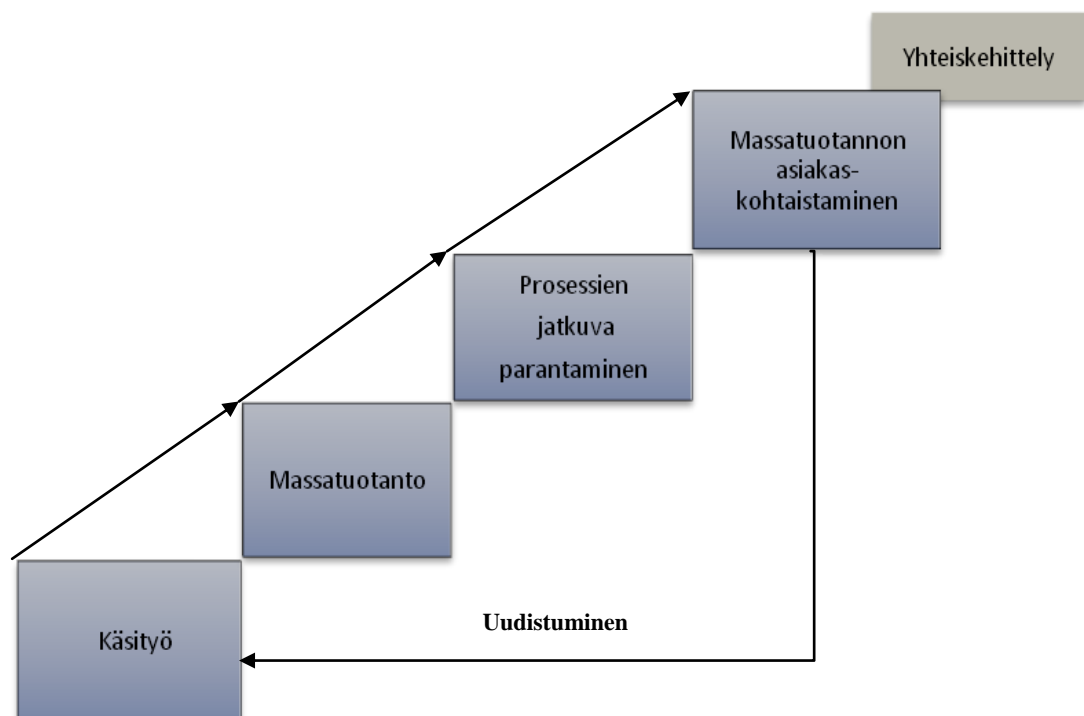
Kupiaksen ja Peltolan määritelmä taas kuuluu seuraavasti: ”Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä, ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.” (Kupias & Peltola 2009, 19.) Yleensä kestää noin vuoden taloon tulemisesta, ennen kuin voidaan sanoa, että henkilö pystyy antamaan täyden panoksen omassa työtehtävässään (Kauhanen 2009, 152).

Lainsäätäjät ovat ottaneet työnteon ja siihen oppimisen erityisesti huomioon. Perehdyttämistä koskevat erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Vähimmäisvaatimuksena voidaan pitää, että kaikki yritykset noudattavat lainsäädäntöä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen tukee yrityksen strategiaa ja luo hyvää ja reilua mainetta työantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 20 – 21.)

Vastuu perehdyttämisestä on yksiselitteisesti lähimmällä esimiehellä (Kauhanen 2009, 151). Tässä tapauksessa, kun perehdyttäjänä on itsenäinen yrittäjä ja perehdytettävänä on myöskin itsenäinen yrittäjä, perinteistä esimies-alaissuhdetta ei ole olemassa. Tästä johtuen R-kioskien kummikauppiastoiminta muistuttaa lähinnä mentorointia.

3.1 Perehdyttämisen toimintakonseptit

Voidaksemme paneutua syvemmin perehdyttämiseen, tarvitsemme hieman tietoa työn historiallisesta kehityksestä. Victorin ja Boyntonin mukaan työn viisi historiallista kehitystyyppiä tai toimintakonseptia (kuvio 2) ovat käsityö, massatuotanto, prosessien jatkuva parantaminen, massatuotteiden asiakaskohtaistaminen, massaräätälöinti sekä yhteiskehittelytyö. (Kupias & Peltola 2009, 31.) Teknologian kehittyminen ja yhteiskunnassa tapahtuneet sosiaaliset muutokset ovat mahdollistaneet työnjaon laajenemisen ja asiakkaan aseman voimistumisen. Toiminnan kehityksen aikana toimintakonseptin selkeyden aste vaihtelee. Tänä aikana yrityksen tulisi tuottaa myös hyvää perehdyttämistä, jotta se tukisi meneillään olevaa muutosta mahdollisimman hyvin. (Kupias & Peltola 2009, 35.)



KUVIO 2. Toimintakonseptien historialliset tyypit (Victor & Boynton, 1998)

Myös perehdyttämiseen voidaan soveltaa näitä samoja viittä toimintakonseptia. Käsi-työmaisen perehdyttämisen Kupias & Peltola ovat nimenneet vierihoitoperehdyttämisiksi. Tässä konseptissa esimies tai jokin muu nimetty henkilö ottaa vastuun uuden henkilön perehdyttämisestä. Perehtyminen tapahtuu pikku hiljaa työn tekemisen yhteydessä. Mallin etuina voidaan pitää yksilöllisyyttä ja selkeää vastuuhenkilöä. Vaarana taas on, että perehdyttäminen on liikaa perehdyttäjän osaamisen ja innostuksen varassa. (Kupias & Peltola 2009, 32.)

Kun perehdyttämistä halutaan yhtenäistää, siirrytään massatuotannon suuntaan. Tässä konseptissa työn- ja vastuunjako on määritelty selkeästi ja materiaalit sekä apuvälineet perehdyttämisen tueksi on tuotettu keskitetysti organisaation käyttöön. Tällä pyritään tasalaatuiseen perehdyttämiseen mutta vaarana on, ettei perehdyttäminen liity tarpeeksi oman työn tekemiseen. (Kupias & Peltola 2009, 33.)

Jotta tehtävän omat erityispiirteet voitaisiin ottaa paremmin huomioon, on aika siirtää perehdyttäminen takaisin työyksikköön, jossa koko tiimi vastaa tulokkaan perehdyttämisestä. Olemme siirtyneet vaiheeseen prosessin jatkuva parantaminen. Tässä on vaarana, ettei kukaan ota vastuuta perehdyttämisestä mutta prosessin etenemistä tarkkaan seuraamalla voidaan kyseinen sudenkuoppa välttää. (Kupias & Peltola 2009, 33.)

Massaräätälöintiin eli räätälöityyn perehdyttämiseen siirryttäessä perehdyttämisen eri osa-alueet on moduloitu. Näistä eri moduuleista valitaan sitten tulokkaan yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. Tämä vaatii koordinoijan, joka osaa yhdistää moduulit ja tulokkaan tarpeet perehdyttämisohjelmaksi. Tässä mallissa tulokastakin kuunnellaan ja hän saa oman mielipiteensä ilmaistua mutta se vaatii myös ohjelmaan sitoutumista. (Kupias & Peltola 2009, 34.)

Perehdyttämisen viidettä konseptia Kupias ja Peltola kutsuvat dialogiseksi perehdyttämisiksi. Tässä konseptissa työyhteisö ja tulokas tekevät perehdyttämissuunnitelman yhteiskehittelynä, jossa molempien osapuolten on tarkoitus oppia ja kehittyä koko prosessin ajan. Kaikki yrityksessä ja sen verkostossa toimivat (myös asiakkaat) osallistuvat perehtymiseen ja perehdyttämiseen. Eli dialogisuus on toimintatapa, joka kaikkien on osattava. (Kupias & Peltola 2009, 35.)

3.2 Mentorointi

Mentorointi on yksi vanhimmista keinoista kehittää yhteisöä. Jo aikojen alussa parantajat, shamaanit ja luolataiteilijat siirsivät oppimansa taidot nuorille ja lahjakkaille yksilöille. Muun muassa näin sivilisaatio säilyi ja pystyi kehittymään. Kreikkalaisen mytologian mukaan Mentor-niminen mies sai tehtäväkseen ohjata ja auttaa kuninkaan poikaa Thelemakhoksta valmistautumaan kuninkaan tehtävään. Paljon myöhemmin mentor-sana yleistyi tarkoittamaan luotettavaa neuvonantajaa, uskottua, opettajaa, kasvattajaa tai hyvää ystävää. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 14.)

Mentorointi voi merkitä myös toimintaa, jolla on tietty tavoite ja joka noudattaa tiettyjä periaatteita. Mutta ennen kaikkea mentorointi on kehittävä vuorovaikutussuhde. Menetelmänä mentorointi on sarja prosesseja, jotka edesauttavat suhteen syntymistä, sen toimimista ja tukemista. (Juusela ym. 2000, 14.) Mentorointi on mentorin ja mentoroitavan eli aktorin välinen avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun ja dialogiin perustuva oppimisprosessi. Mentori on usein ulkopuolinen henkilö eikä mentorin ja aktorin välillä yleensä ole esimies- tai valtasuhdetta. (Lankinen, Miettinen & Siponen 2004, 99.)

Mentorointiin on olemassa monenlaisia malleja: luonnollisia, tilannekohtaisia, klassisia, osittain strukturoituja, ohjattuja, epämuodollisia, muodollisia ja suunnitelmallisia. Luonnollisestakin toimintatavasta tulee menetelmä, kun sille asetetaan tavoitteet. Gordon Shea on ryhmitellyt mentoroinnin kolmeen päätyyppiin: spontaanit tilanteet, tavoitteellinen vuorovaikutussuhde ja strukturoitu ohjelma. (Juusela ym. 2000, 16.)

Spontaania, tilanteisiin sidottua, mentorointia voi tapahtua elämässämme jatkuvasti ihan huomaamatta. Välttämättä kumpikaan ei tapahtuma hetkellä edes tajua sen merkitystä. Vapaamuotoinen mentorointi on kenties yleisin mentoroinnin muoto. Sen kesto voi olla kuukauden mittainen tai siitä voi muodostua koko elämänkestoinen. Vaikka toiminta onkin vapaamuotoista sisältää se kuitenkin aihealueet joihin keskitytään. Tärkeää on myös asettaa tavoitteet joihin pyritään, sekä jatkuva arviointi ja palautteenanto. (Juusela ym. 2000, 17 -18)

Strukturoitu ohjelma lähtee organisaation tavoitteista ja tarpeista. Keskitetysti suunniteltuun ja organisoituun mentorointiohjelmaan sisältyy mm. mentorien ja aktoreiden valintaprosessi, molempien osapuolten valmentaminen, tiedottaminen sekä arviointijärjestelmän luominen. Täytyy kuitenkin muistaa, että mentorointi on vaativa yksilön kehittämisen muoto, jota ei voi kopioida tai lainata muista yrityksistä, vaan se etenee aina tapauskohtaisesti. Ennen ohjelman aloitusta olisi hyvä sopia ja määritellä ainakin ohjelman sisältö, tavoitteet ja pelisäännöt. (Juusela ym. 2000, 18)

3.3 Hiljainen tieto ja sen siirtäminen

Tieto luokitellaan usein kahteen osaan: näkyvään tietoon ja hiljaiseen tietoon. Näkyvä tieto pystytään helposti kuvaamaan kirjallisesti tai suullisesti esim. oma puhelinnumero. Tällaisen tiedon siirtäminen on suhteellisen helppoa. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 127.) Moilanen (2005) on määrittänyt hiljaisen tiedon seuraavasti: ”Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja muodostuu yksilön omista havainnoista, kokemuksista ja vaistonvaraisista asioista (esim. taito ajaa polkupyörällä.). Hiljainen tieto voidaan jakaa tekniseen (Esim. kädentaidot), tiedolliseen (esim. näkemykset ja uskomukset) ja keholliseen (esim. koneen toimintahäiriöiden havainnointi äänen perusteella) ulottuvuuteen.” (Kujansivu ym. 2007, 127.)

Hiljainen tieto on kuitenkin käsitteenä suhteellisen vaikea selittää. Se on aiheuttanut paljon keskustelua filosofien ja monien muiden tieteenalojen asiantuntijoiden keskuudessa. Hyvin usein hiljaisen tiedon määritelmä tiivistetään unkarilaisen tiedemiehen ja filosofin Michael Polanyin ajatukseen vajaan viidenkymmenen vuoden takaa: ”Voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa.” Tosin hänkin on todennut, ettei ole helppoa määrittää mitä lause oikeastaan tarkoittaakaan. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 34.)

Niiniluoto (1996) on määrittänyt hiljaisen tiedon esim. äidinkielen oppimiseen, missä kieli, kielioppi ja sanasto- omaksutaan, vaikka lauseoppia tai taivutussääntöjä ei osataisikaan selittää. Tämä esimerkin taito on opittu yrityksen ja erehdyksen tai matkimisen ja imitoinnin kautta. (Toom ym. 2008, 38.) Tämän määritelmän mukaan monilla eri hiljaisen tiedon muodoilla on tärkeä osa ihmisen jokapäiväisessä elämässä. Mikäli asia on näin, niin silloin meillä kaikilla on lukematon määrä hiljaista tietoa. (Mutta

voiko hiljaista tietoa olla jos ihminen ei itse tiedosta tai tunnista tällaista tietoa olevan?) (Kujansivu ym. 2007, 128.)

Mm. Nokana & Takeuchi (1995) ovat todenneet että, liikemaailmassa hiljainen tieto on määritelty pääasiassa yhteisölliseksi ja organisaation omaisuudeksi. Tässä yhteydessä se nähdään yhteisenä ja jaettuna tietopohjana ja sosiaalisena omaisuutena, joka on kaikkien tietyissä organisaatioissa työskentelevien henkilöiden jaettua omaisuutta. (Toom ym. 2008, 34.) On arvioitu, että yrityksissä näkyvän tiedon osuus koko tietomäärästä olisi vain noin 10 - 20 prosenttia (Sydänmaalakka 2000, 185).

Hiljaista tietämistä on, että ammattilainen kykenee ratkaisemaan nopeasti ja varmasti ongelmallisia tilanteita ja pystyy samanaikaisesti pohtimaan tekojensa vaikutuksia tulevaan. Tällaista tietoa ei voi opiskella pelkästään kirjoista. (Toivonen & Asikainen 2004, 5.) Henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen keinot ovat pohjana tunnistettaessa ja siirtäessä hiljaista tietoa. Keskeisimmät keinot liittyvät vuorovaikutteisuu-teen, yhdessä tekemiseen, asioista kyselemiseen ja puhumiseen, erilaisiin projekteihin, tiimeihin, pareihin, työssä perehdyttämiseen, mentorointiin sekä työparien vaihtamiseen. (Toom ym. 2008, 240.)

Yrityksissä pyritään siirtämään hiljaista tietoa monilla eri tavoilla: järjestetään perehdyttämishohjelmia, työnohjausta ja mentorointia. Työntekijöitä voidaan myös pyytää kertomaan koulutusten ja kurssien sisällöstä muulle henkilöstölle. On myös tärkeää luoda oikea ilmapiiri ja kannustaa hiljaisen tiedon siirtämiseen. Yksilösuorituksia ja kilpailua suosivassa yrityksessä on vaarana tiedon panttaaminen, koska tällaisissa yrityksissä yksilö voi kokea oman edun ajavan yhteisön edun edelle. Kun taas avoin, luottamuksellinen ja rakentava työilmapiiri kannustaa hiljaisen tiedon jakamiseen. (Kujansivu ym. 2007, 127 – 128.)

Hiljainen tieto ei ole helposti nimettävissä eikä nähtävissä. Boisotin mukaan sitä voidaan kuitenkin pyrkiä tekemään näkyvämmäksi ja konkreettisemmaksi koodauksen ja luokittelun avulla. Wengerin mukaan hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen tapahtuu yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Tämä edellyttää abstraktien asioiden konkretisointia, asioista puhumista ja yhteisistä merkityksistä neuvottelua. Kaikkien edellä esitettyjen kehittämisen keinojen ytimessä on vuorovai-

kutus. Pystyäkseen tunnistamaan ja siirtämään hiljaista tietoa, on hiljaisen tiedon haltijan pystyttävä kommunikoimaan siitä muiden kanssa. Kommunikaation olisi hyvä olla dialogia, jolloin myös siirrettävältä tulee uusia näkökulmia hiljaisen tiedon haltijalle. (Toom ym. 2008, 239 – 240.)

Kujansivu ym. (Kujansivu ym. 2007, 128 – 129.) ovat luoneet mallin, jolla hiljainen tieto on saatu dokumentoitua kirjalliseen muotoon. Kyseessä on tunnistamisprojekti, johon osallistuu ulkopuolinen dokumentoija ja projektipäällikkö. Loput osallistujat ovat tunnistettavien työnosien työntekijöitä, työnjohtajia ja muita yrityksen henkilöstöä. Aluksi työ, jota analysoidaan, puretaan osiin, jotka nimetään. Seuraavaksi kerrotaan mitä käytännössä tapahtuu. Tämän vaiheen nimi on karkea mallinnus. Sitten mallinnusta tarkennetaan. Pohditaan mikä takaa hyvän laadun ja mitkä ovat kyseisten työnosien tyypillisimmät ongelmatilanteet käytännössä. Tässä vaiheessa myös selvitetään millaisia ohjekirjoja ym. dokumentteja jo löytyy. Myös kaikki asiat, koneet ja välineet nimetään jokapäiväisessä työssä käytettävällä arkikielellä. Seuraavaksi työprosessimalli dokumentoidaan ja tätä voi havainnollistaa mm. valokuvin.

Neljännessä vaiheessa dokumentoitu prosessi testataan käytännössä. Koko työprosessi käydään läpi vähintään kertaalleen ja mahdolliset lisäykset ja korjaukset kirjataan suoraan paperille. Seuraavaksi dokumentti käydään osallistujien kesken keskustellen kohta kohdalta ja pohditaan mitä hiljaisen tiedon komponentteja missäkin työvaiheessa tarvitaan. Esim. millaisia niksejä tai rutiineja tietyssä työnosassa tekijöille on muodostunut ja milloin on syytä pyytää kollegoiden apua. Tämän jälkeen keskustelujen pohjalta kertynyt informaatio lisätään dokumenttiin varatuille oikeille paikoille. Seuraavaksi kaikki käydään vielä läpi käytännössä ja tehdään mahdolliset viimeiset tarkennukset. (Kujansivu ym. 2007, 130 – 132.)

Lopuksi jäljellä on enää mallin käyttöönotto. Mallia kannattaa kuitenkin päivittää aina, kun tarvetta ilmenee. Tekijät ovat havainneet, että pelkkä dokumentointi ja työskentelyyn liittyvä keskustelu edesauttaa hiljaisen tiedon siirtämistä. Malli on kuitenkin tärkeintä olla mukana silloin, kun perehdytetään uusia työntekijöitä tehtäviinsä. (Kujansivu ym. 2007, 133.)

4 KUMMIKAUPPIASTOIMINTA R-KIOSKEISSA

4.1 Rautakirja Oy

Rautakirja-konserni, joka on osa Sanoma-konsernia, on kauppa- ja palveluyritys, jonka keskeiset toimialat ovat kioskikauppa, kaupan palvelut, kirjakauppa ja elokuvatoiminnot. Rautakirja on perustettu vuonna 1910 nimellä Suomen Rautatiekirjakauppa Osakeyhtiö. Eli vuonna 2010 yhtiö täytti sata vuotta. Uusi yhtiö aikoi alkaa jakelemaan lehtien irtonumeroita ja myymään matkalukemista Rautatieasemilla ja junissa. (Mikkonen, Tamminen & Laakso 2010, 9.)

Vuonna 1987 aloittivat toimintansa ensimmäiset franchising-periaatteella toimivat R-kioskikauppiaat. Samana vuonna toimitusjohtajaksi tuli Raimo Hertto, joka lisäsi voimakkaasti ketjuohjausta. Tästä sai alkunsa kehitys, jossa kioskeista tehtiin itsepalvelumyymälöitä. Näissä myymälöissä pystyttiin huolellisella tuotesijoittelulla saamaan aikaan heräteostoja, kun asiakas joutuu ohittamaan houkuttelevia hyllyjä kassalle mennessään. Yhtenäiseen ilmeeseen satsattiin yhä voimakkaammin ja yhä useammat asiat tehtiin kioskeissa täysin samoin. (Mikkonen ym. 2010, 97 – 98.)

Yhdeksänkymmentä luvulle tultaessa asiointi nopeutui merkittävästi uusien kassa- ja on-line järjestelmien tulon myötä. Lamasta yhtiö selvisi suhteellisin pienin vaurioin. Seuraava merkittävä askel otettiin vuonna 1994, kun yhtiö päätti levittäytyä ulkomaille ja perusti kioskeja Viroon. Samana vuonna tuli voimaan laki, jolla kaupat saivat olla auki joulukuun lisäksi kuutena muuna sunnuntaina vuodessa. Vastaavasti vuonna 1995 R-kioskeissa sai alkaa myymään keskiolutta. Vuonna 1997 kaupat saivat luvan olla auki myös kesäsunnuntait. Samana vuonna kioskeissa otettiin käyttöön kassajärjestelmä, jota kutsuttiin ELKAksi. Edellinen, vuosikymmenen alussa käyttöön otettu, järjestelmä oli osoittautunut liian hitaaksi eikä se antanut tarpeeksi tietoa ketjuliikeohjaukseen. Elka antoi ajantasaista ja tarkempaa tietoa päätöksentekoon ylimmälle johdolle sekä markkinointi, talous ja tarkastusosastoille. Samalla se vapautti kioskien myyjät hoitamaan asiakaspalvelua. Mikkonen ym. 2010, 117 – 121.)

Vuonna 2001 liikeaikalakiin tuli jälleen muutos. Nyt laki mahdollisti alle 400 neliön kokoisten myymälöiden ympärivuotisen aukiolon. R-kioskien kilpailuympäristö oli

muuttunut pitkin 1990-lukua ja vauhti vain tuntui kiihtyvän 2000-luvulla. Keskusliikkeiden omat konseptit Keskon piccolo, S-ryhmän ABC ja saksalainen Lidl löytyivät jo yhtä läheltä kuin tuttu R-kioski. Isku lause ”Kaiken lisäksi lähellä” jouti jo romukoppaan. Uusi iskulause ”R-kioski – nopeaa ja mukavaa on asiointi” pohjautui HYH -markkinointistrategiaan. Sen avainsanoja olivat helppous, ystävällisyys ja hauskuus. Markkinointitutkimuksessa asiakkaat mielsivät nämä teemat R-kioskin vahvuuksiksi. Vuosina 2005 -2006 kioskeihin uusittiin jälleen kassajärjestelmät. Nyt järjestelmä sai nimekseen Oiva. Oiva hioi R-kioskien ketjumuotoista liiketoimintaa entistä tehokkaammaksi. Oiva pystyttiin yhdistämään yhteistyökumppaneiden järjestelmiin, mikä mahdollisti monenlaisten uusien palvelujen ja tuotteiden kehittämisen. Näihin kuuluivat aluksi mm. Lippupalvelun lippujen lunastaminen ja matkapuhelinliittymien puheajan sähköinen myynti, josta kehittyi nopeasti merkittävä tuote R-kioskeille. Tämän jälkeen järjestelmään on tullut lukuisia muita uusia palveluita. (Mikkonen ym. 2010, 139 – 141.)

Tällä hetkellä R-kioskilla on käynnissä tulevaisuuteen tähtäävän liiketoimintakonseptin kehitystyö. Projektilla, jota kutsutaan Sampoksi, etsitään tulevaisuuden kioskikonsepteja. Ei siis yhtä konseptia vaan useita. Sammon perusajatus on, että tulevaisuuden R-kioskien vakiosortimentti kattaisi 70 - 80 prosenttia tarjonnasta ja loput voitaisiin valita jopa kymmenestä erilaisesta tuote- ja palvelupaketista, kunkin kioskin pääasiallisen asiakaskunnan mukaan. Tästä esimerkkinä R-kioskien vuosittain myymät neljä miljoonaa kahvikuppia, jotka tekevät R-kioskeista Suomen suurimman kahvilaketjun. (Mikkonen ym. 2010, 173 – 174.)

4.2 Uusien kauppiaiden perehdyttäminen R-kioskeissa

Uusien kauppiaiden perehdyttäminen R-kioskeissa tapahtuu kummikauppiaskioskissa. Kummikauppiaita on Suomessa 17 ympäri Suomea. Perehdytysjakson pituus on kaksi viikkoa, jonka aikana uuden kauppiaan pitäisi pystyä sisäistämään kioskin työt siten, että hän voi pyörittää omaa kioskia itsenäisesti. Lisäksi kun uusi kauppias aloittaa toimintansa hän saa tuekseen henkilön joka antaa kaksi päivää niin sanottua hands on-koulutusta. (Heiskanen, 2011.)

Kummit ovat saaneet yhden päivän mittaisen koulutuksen, joka on kulkenut nimellä Kouluttavan kauppiaan koulutuspäivä. Kummikauppiaille on myös käytössään kuuden sivun mittainen tarkistuslista tyypinen perehdyttämisohjelma, jonka mukaan heidän pitäisi perehdytys suorittaa. Listassa on omat osionsa mm. asiakaspalvelulle, myymäläjärjestelmälle, eri tavararyhmille, rahaliikenteelle ja konseptin toteuttamiselle. (Heiskanen, 2011.)

Kummeiksi on pyydetty kauppiaita joilla bisnes on pyörinyt hyvin kaupallisesti ja jotka ovat toteuttaneet konseptia esimerkillisesti. Myös maantieteellinen sijainti on vaikuttanut valintaan. Kummien pitää tietenkin olla taitavia myös sosiaalisesti. Kummin toivotaankin olevan eräänlainen sparraaja joka auttaa, neuvoa ja osaa ohjata huomion olennaisiin asioihin. Järjestelmän toivotaan antavan uudelle kauppiaille mahdollisimman hyvä tuki ja lähtö kauppiasuran alkuun. (Heiskanen, 2011.)

Kummit saavat tekemästä perehdyttämisestä pienen rahallisen korvauksen. Muuta palkitsemis- tai huomioimisjärjestelmää ei ole käytössä. Mahdollinen huomioiminen ja kiittäminen hyvin suoritetusta perehdytyksestä on ollut täysin aluemyyntipäällikön harkinnan varassa. (Heiskanen, 2011.)

4.3 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Koska kyseessä on tapaustutkimus voi menetelmävalintoina kyseeseen tulla niin kvantitatiiviset eli määrälliset kuin kvalitatiiviset eli laadulliset menetelmät. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että yksittäisestä tapauksesta haetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Aineistonkeruussa voidaan käyttää useita menetelmiä, ja tavallisesti tavoitellaan ilmiöiden kuvailemista, mutta pelkästään aineistonkeruun tekniikkana sitä ei voida pitää koska tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonkeruun ja -analyysin tapoja. (Aaltola & Valli 2007,185.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimusmenetelmässä tarvittavat tiedot hankitaan erilaisista muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista tai sitten tiedot kerätään itse. Valmiiden aineistojen tiedot on usein vaikea sovittaa tutkimuksen kysymysten asetteluihin, joten aineiston kerääminen itse on empiirisessä tutkimuksessa melkoisen yleistä. (Heikkilä 2008, 18.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään yleensä analysoimaan pieni rajoitettu määrä mahdollisimman tarkasti. Kuitenkaan näiden kahden tutkimusmenetelmän aineistonkeruutavoista ei voida vetää selvää rajaa. (Heikkilä 2008, 16 -17.)

Reliabiliteetillä eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Luotettava tutkimus täytyy olla toistettavissa samanlaisin tuloksin. Tutkijan tulee olla tarkka ja kriittinen koko tutkimuksen ajan. Virheitähän voi tulla tietoja kerätessä, käsiteltäessä, syöttäessä tai tuloksia tulkitessa. (Heikkilä 2008, 30.) Tässä kyselyssä Realibiliteettiä testattiin käänteisillä väitteillä. Tämä tarkoittaa, että samaa asiaa mitataan toisaalla positiivisesti ja toisaalla negatiivisesti. Tällä pystytään testaamaan onko vastaaja ollut yhtäpitävä omissa vastauksissaan. (Metsämuuronen 2002, 19.) Tämän tutkimuksen vastausprosentti oli korkea mikä nostaa realibiliteettiä. Toisaalta perusjoukon ollessa näinkin pieni kuin 17, yleistäviä johtopäätöksiä on hankala vetää, mikä puolestaan laskee realibiliteettiä.

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan osapuilleen systemaattisen virheen puuttumista. Jos mittari on validi, on mittaustulokset keskimäärin oikeita. Tutkimuslomakkeen kysymysten pitää yksiselitteisesti mitata oikeita asioita ja niiden on katettava koko tutkimusongelma. (Heikkilä 2008, 29 -30.)

Itse päädyin kyselylomakkeeseen, jossa on kvantitatiivisen kyselyn strukturoituja väittämiä, mutta myös avoimia kysymyksiä, jotka edustavat kvalitatiivisen tutkimuksen puolta. Koska olen itsekin kauppias ja tiedän kuinka kiireistä kauppiaiden aika on, halusin luoda mahdollisimman helposti vastattavissa olevan kyselyn. Tästä syystä päädyin suljettuun kyselyyn valmiine vastausvaihtoehtoineen (Liite 1) vaikka perusjoukko ei ollutkaan kuin 17. Gallin ym. (2003) mukaan yksi sopivimmista vaihtoehdoista asenteiden ja mielipiteiden mittaamisen on Likertin asteikko (Aaltola & Valli 2007, 115). Valitsin kyselylomakkeeseen viisiportaisen Likertin asteikon. Toisaalta, koska halusin tietää ja selvittää onko vastaajilla ideoita ja ajatuksia toiminnan kehittämiseksi ja mikä heitä motivoi olemaan kummeina, lisäsin lomakkeeseen muutaman avoimen kysymyksen, joissa he voivat vapaasti kertoa ideoitaan ja ajatuksiaan.

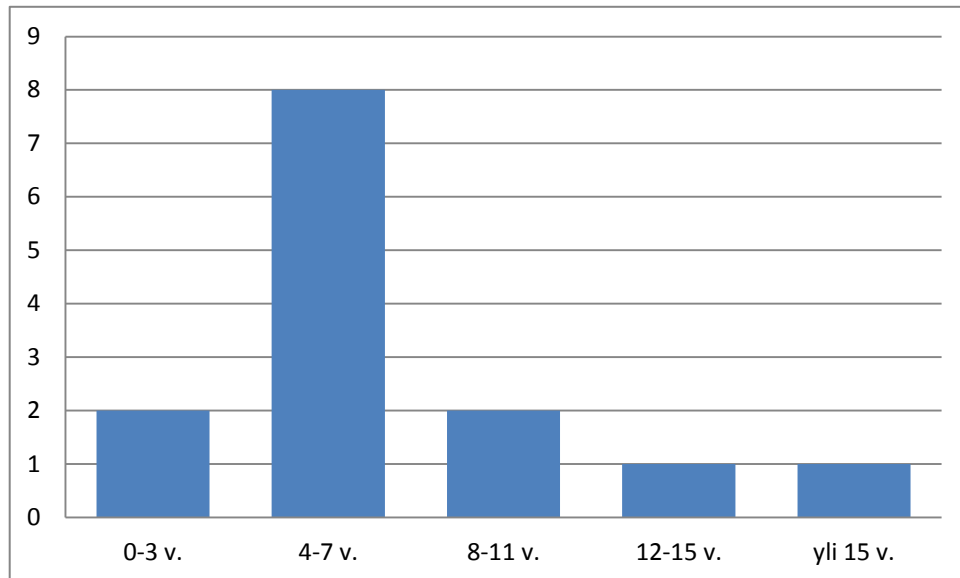
Toteutin kyselyn sähköpostikyselynä sen helppouden, käytännöllisyyden ja nopeuden takia. Lomakkeen tein ja lähetin Webropol -ohjelman avulla. Kummikauppiaita on vain 17, joten päätin soittaa ensin jokaiselle henkilökohtaisesti. Soittokierroksen aikana selvisi, että yksi kummikauppias oli jo lopettanut toiminnan. Yhteen en useista, jopa kymmenistä, yrityksistä huolimatta saanut yhteyttä. Esittelin itseni ja asiani ripeästi sillä tiesin, ettei kioskissa työskennellessä ehtisi pitkiä aikoja puhelimesta jaaritteluun. Jokainen lupasi kyselyyn vastata, joten pyysin heiltä lopuksi sähköpostiosoitteen ja puhelinnumeron. Kyselyn lähetin 19.9.2011 ja vastausaikaa annoin tarkoituksella vain vajaan viikon. Määräaikaan mennessä vastauksia tuli vain 9 kappaletta. Seuraavaksi lähetin muistutustekstiviestin, joka toi tulokseksi vain yhden lisävastauksen. 29.9.2011 laitoin vielä jokaiselle vastaamatta jättäneelle henkilökohtaisen tekstiviestin. Tämä muistutuskierros toi ilmi, että kolme vastaajaa uskoi jo vastanneensa kyselyyn. Jostain syystä vastaus vain ei ollut saapunut perille. Näille kolmelle lähetin kyselyn uudelleen ja kun lisäksi tuli vielä yksi vastaus, vastaajien kokonaismääräksi muodostui 14. Vastausprosentiksi muodostui niiden osalta kenelle kyselyn lähetin 93,3; kaikkien kummien osalta 82,4 %.

Strukturoitujen kysymysten vastauksista sain suorat prosenttiosuudet webropol -ohjelmasta. Sieltä ne siirsin exel-tilukkolaskenta-ohjelmaan, jonka avulla sain puolestaan helposti luotua kaavioita. Mielestäni näin pienelle joukolle suunnattua kyselyä ei ollut välttämätöntä syöttää SSPS-ohjelmaan. Todennäköisesti sieltä olisi saanut hyvinkin käyttökelpoista materiaalia mutta välimatka- ja aikataulu ongelmien takia päätin jättää tämän ohjelman tuomat mahdollisuudet käyttämättä. Avoimien kysymysten vastaukset litteroin aihepiireittäin, joka helpotti vastausten käsittelyä.

4.4 Kyselyn tulokset

Taustakysymyksissä kysyin ikää, sukupuolta ja koulutusta. Vastaajista 50 % oli iältään 41 - 50-vuotiaita, 51 - 60-vuotiaita oli 35,7 %. 31 - 40-vuotiaita ja alle 30 -vuotiaita oli molempia 7,1 %. Kummien sukupuolijakauma on 85,7 prosenttia naisia ja 14,3 prosenttia miehiä, kun kaikista R-kauppiaista naisia on 70 prosenttia ja miehiä 30 prosenttia (Läökkö, 2011). Keskimääräinen R-kauppiasura on 5,3 vuotta (Läökkö, 2011). Kummit ovat toimineet R-kauppiaina selvästi keskimääräistä pidempään. (Ku-

vio 3) Kummit viihtyvät hyvin työssään koska kysymyksen, ”Kuinka tyytyväinen olet työhösi R-kauppiaana.”, vastausten keskiarvoksi tuli 4,14.



KUVIO 3. Kuinka kauan olet toiminut R-kauppiaana?

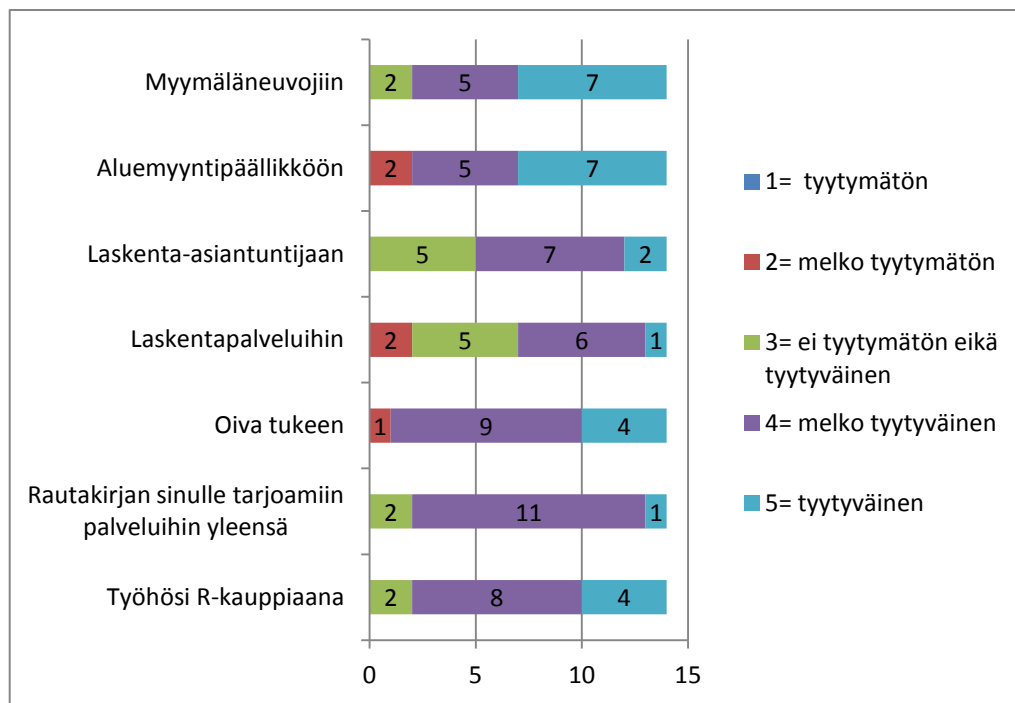
4.4.1 Rautakirjan tukipalvelut

Kuten aiemmin tässä työssä mainitaan, franchising antajan on järjestettävä tukipalveluita, että kaikki verkoston jäsenet kykenevät toimimaan, kun eteen tulee tilanteita joihin ei apua käsikirjoista löydy. Franchising-antajan on järjestettävä teknisiä ja kaupallisia neuvontapalveluita, joista franchising-ottaja saa helposti ja nopeasti apua niin ettei jokapäiväinen perusliiketoiminta pahasti häiriinny. (Laakso 2001, 46.)

Tavoite oli selvittää kuinka tyytyväisiä kummit ovat Rautakirjan järjestämiin tärkeimpiin tukipalveluihin. Näitä ovat R-kioskeissa kassatuki eli Oiva-tuki, laskentapalvelut eli kirjanpitäjät ja kirjanpidon raportit, laskenta-asiantuntija, joka neuvoa ja auttaa tulkitsemaan raportteja ja jonka kanssa käydään tilinpäätös läpi, aluemyyntipäällikkö jonka tehtävänä on auttaa, tukea myynnin toteuttamista ja valvoa konseptin toteuttamista sekä myymäläneuvojat jotka auttavat kioskeissa käytännön pulmissa.

Vastauksista käy ilmi, että kummikauppiaat ovat yleisesti tukipalveluihin melko tyytyväisiä. Kaikkien tämän kysymysten vastauskohtien keskiarvo on tasan 4 eli melko tyytyväinen. Kaikista tyytyväisimpiä oltiin aluemyyntipäällikköön ja myymäläneuvo-

jiin, joiden keskiarvot olivat 4,21 ja 4,36. Vähiten tyytyväisiä oltiin laskentapalveluihin ja laskenta-asiantuntijaan joiden keskiarvot olivat kuitenkin 3,43 ja 3,79. (Kuvio 4)

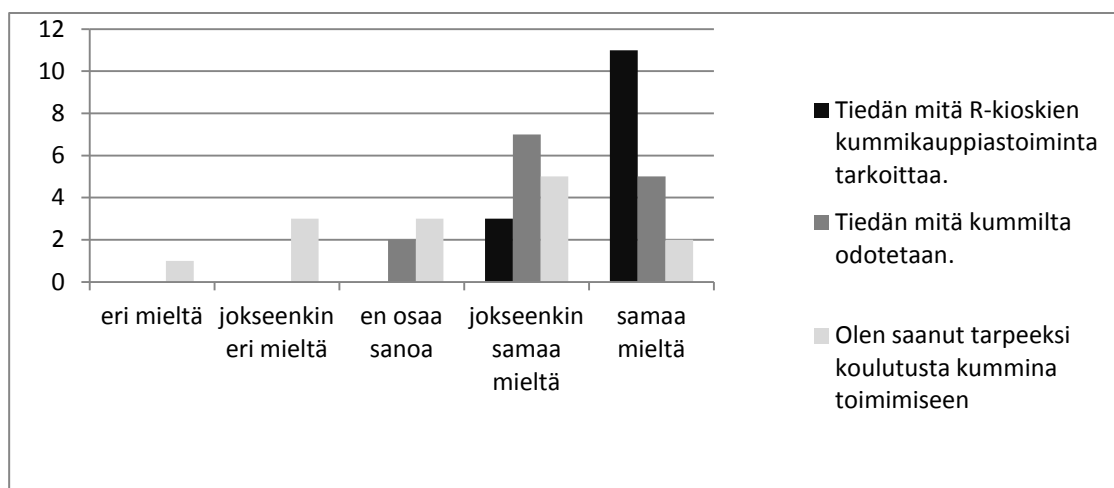


KUVIO 4. Kummien tyytyväisyys Rautakirjan tukipalveluihin.

4.4.2 Kummikauppiastoiminta R-kioskeissa

Kaikki avoimeen kysymykseen ”Kuinka juuri sinusta tuli kummikauppias?” vastanneet, joita oli 12, vastasi samansisältöisesti. Aluemyyntipäällikkö oli heitä pyytänyt mukaan toimintaan. Kummeista yksi on toiminut kummina yli 15 vuotta. Viisi vastaajaa on toiminut kummina 4 - 7 vuotta ja loput 8 on toiminut kummina alle neljä vuotta. Yksi vastaajista ei ollut perehdyttänyt vielä ainuttakaan uutta kauppiasta. Vain neljällä kummikauppialla on itsellä ollut kummi aloittaessa R-kauppias uran.

Väitteeseen ”Tiedän mitä kummikauppiastoiminta tarkoittaa” 78,6 % vastanneista vastasi täysin samaa mieltä ja loput eli 21,4 % vastasi jokseenkin samaa mieltä (Kuvio 5). Väitteen, ”Tiedän mitä kummilta odotetaan” vastaukset ovat samansuuntaiset: 50 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, 35,7 % vastaajista täysin samaa mieltä ja 14,2 % vastasi ei osaa sanoa.



KUVIO 5. Kummikauppiastoiminta R-kioskeissa

78,6 prosenttia oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä kun väitettiin, että perehdytän uusia kauppiaita mielelläni. Kun väitettiin, että kauppiaita on perehdyttävänä liian usein 71,4 prosenttia oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Vastakkaisen väitteen, ”Kauppiaita on perehdyttävänä liian harvoin”, vastauksista 64,3 prosenttia sijoittui kategoriaan en osaa sanoa.

Väitteeseen ”Olen saanut tarpeeksi koulutusta kummina toimimiseen” 50 prosenttia vastasi täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. 21,3 % vastasi en osaa sanoa ja loput 28,4 prosenttia oli väitteestä joko täysin tai jokseenkin eri mieltä. Kauppiat saavat tekemästään perehdyttämisestä jonkinlaisen korvauksen. Väitteestä ”Korvaus on mielestäni riittävä” ei mitenkään yllättänyt se, etteivät he kovinkaan tyytyväisiä korvaukseen olleet. 57,1 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. 35,7 % ei osannut sanoa kantaansa ja vain 7,1 % oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä.

Avoimessa kysymyksessä kummit saivat kertoa mikä heitä motivoi olemaan kummina. Vastauksissa mainittiin seuraavantyyppisiä tekijöitä:

- Näkee työnsä tuloksen ja saa uusia ammattitaitoisia kauppiaita ketjuun (6 mainintaa)
- Oppii itsekin uutta (4 mainintaa)
- Halu auttaa (4 mainintaa)

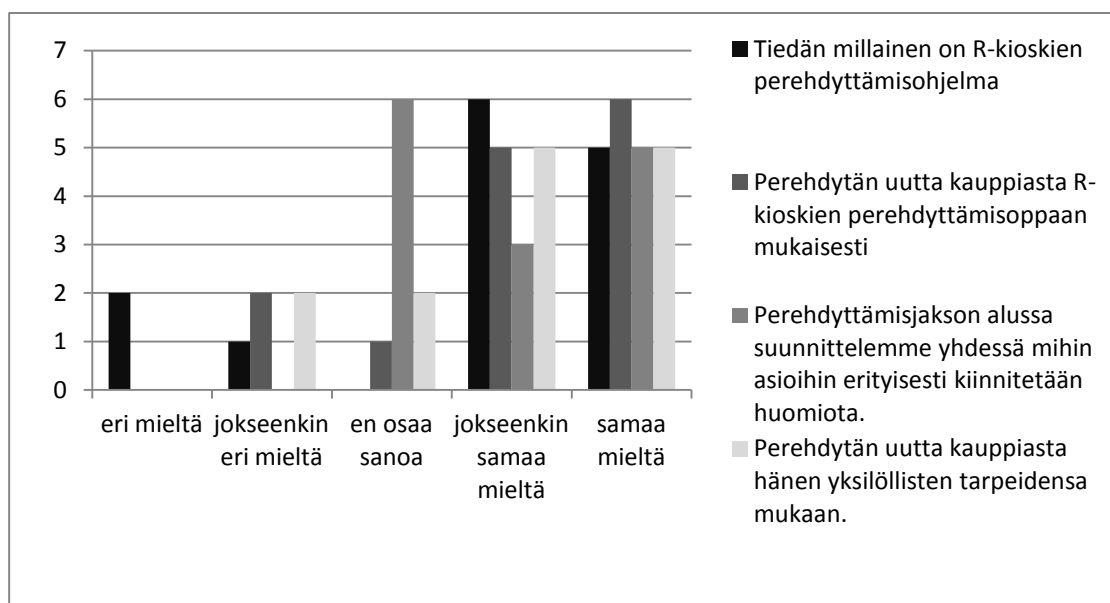
- Tuo vaihtelua perustyöhön (2 mainintaa)
- Verkostoituu (2 mainintaa)
- Tuo työhön haastetta (1 maininta)

Avoimen kysymyksen mainintoja tuki myös väitteeseen ”Myös minä tunnen kehittyväni työssäni ja oppivani uutta kun koulutan uutta kauppiasta” saadut vastaukset. 14,3 % ei osannut sanoa ja loput 85,7 % oli joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa.

4.4.3 Uusien kauppiaiden perehdyttäminen

Tavoitteeni oli tutkia tietävätkö kummit millainen on R-kioskien perehdyttämisohjelma, voiko perehdytettävä vaikuttaa perehdytyksen sisältöön ja onko kummeilla riittävästi tukimateriaaleja perehdytyksen suorittamiseen.

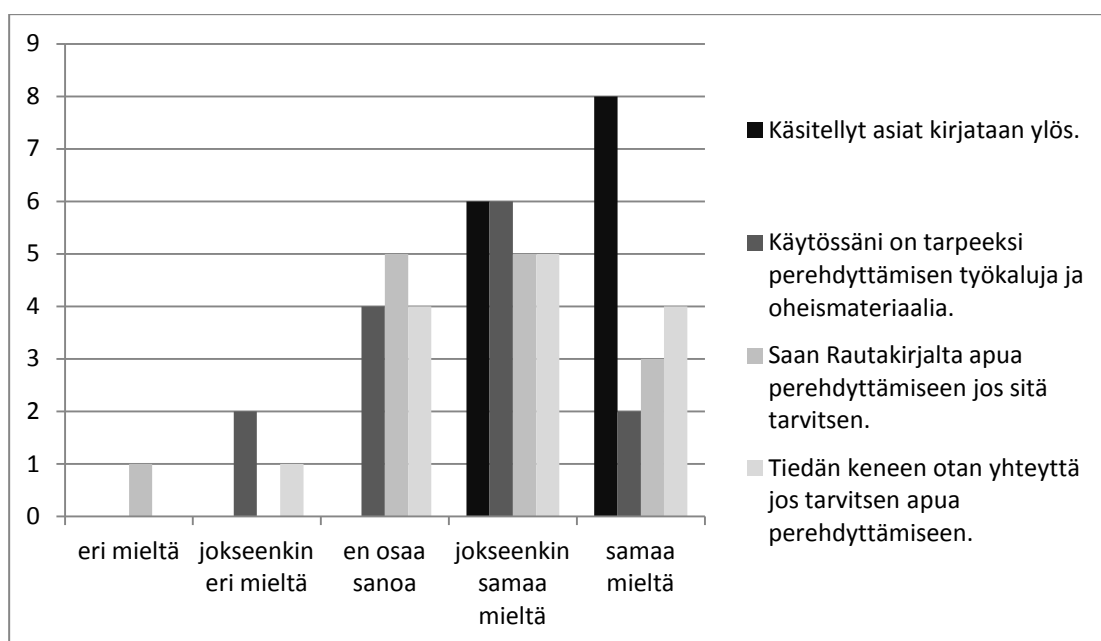
Tutustuessani siihen aineistoon mitä Rautakirja jakoi kauppiasuran alussa löysin sieltä mielestäni varsin käyttökelpoisen perehdyttämisohjelman (liite 2 vain toimeksiantajan käyttöön). Esitin kauppiaille väitteen ”Tiedän millainen on Rautakirjan perehdyttämisohjelma.” 35,7 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. 42,8 % oli jokseenkin samaa mieltä. 14,2 % oli väitteen kanssa täysin eri mieltä ja 7,1 % vastaajista jokseenkin eri mieltä. (Kuvio 6) Väitteeseen ”perehdytän uutta kauppiasta Rautakirjan perehdyttämisohjelman mukaisesti” 42,8 % vastaajista oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja 35,7 % oli jokseenkin samaa mieltä. 14,2 % vastasi, en osaa sanoa, mikä on täysin ymmärrettävää, jos ei tiedä millainen kyseinen ohjelma on.



KUVIO 6. Uusien kauppiaiden perehdyttäminen R-kioskeissa

71,4 kummeista on jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän ”perehdytän uutta kauppiasta hänen yksilöllisten tarpeiden mukaan.” 14,2 % ei osannut sanoa ja 14,2 % oli jokseenkin eri mieltä.”Perehdyttämiskurssin alussa suunnittelemme yhdessä mihin asioihin erityisesti kiinnitetään huomiota” väitteen kanssa 57,1 prosenttia on jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Loput vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. On hyvä huomata, että väitteeseen ”käsitellyt asiat kirjataan ylös” 100 % vastasi täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Tähän tosin voi vaikuttaa myös se, että tällaiset eri mieltä/samaa mieltä-väittämät sisältävät taipumuksen jossa vastaajat vastaavat niin kuin uskovat tutkijan toivovan vastattavan (Hirsjärvi ym. 2004, 192).

57,1 % vastaajista vastasi täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, väittämään ”käytössäni on tarpeeksi työkaluja ja tukimateriaalia perehdyttämiseen.” 28,6 % ei osannut sanoa kantaansa ja 14,3 % vastaajista oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä. (Kuvio 7) Lisää tukimateriaalia kaipasi 21,4 % vastaajista. 42,3 % ei osannut sanoa kantaansa ja 35,7 % ei kokenut tarvitsevänsä lisää tukimateriaalia. 57,1 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että he saavat Rautakirjalta apua perehdyttämiseen jos sitä tarvitsevat. 35,7 % vastaajista ei osannut tähän väitteeseen sanoa mielipidettään. Tästä väitteestä 7,1 % oli täysin eri mieltä. Suurin osa myös tiesi kehen ottaa yhteyttä, jos apua uusien kauppiaiden perehdyttämiseen tarvitsevat. 64,3 prosenttia vastasi tähän täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. 28,6 % ei osannut sanoa vastaustaan ja 7,1 % oli jokseenkin eri mieltä.



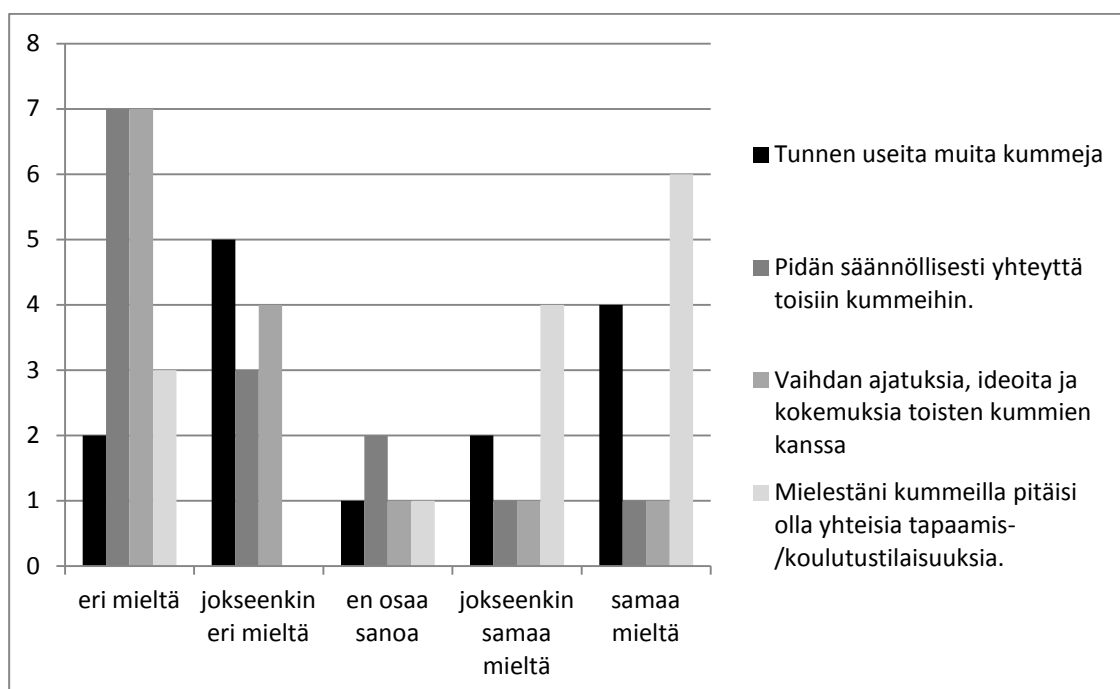
KUVIO 7. Perehdyttämisen oheismateriaalien riittävyys ja tuen saatavuus

4.4.4 Kummien välinen yhteistyö

Monissa yrityksissä on luotu perehdyttäjaverkostoja, joissa perehdyttäjät tapaavat säännöllisesti toisiaan. Siinä samalla he vaihtavat ajatuksiaan ja näkemyksiään perehdyttämisestä. Nämä tapaamiset ovat usein hyvin merkittävä perehdyttäjää motivoiva tekijä. (Kupias & Peltola, 2009, 84.) Yksi tutkimuksen keskeisiä tavoitteita oli selvittää tekevätkö kummit keskenään yhteistyötä.

Väitteen ”Tunnen useita muita kummeja” vastaukset hajosivat selvästi. 28,6 % oli täysin samaa mieltä, 14,3 % oli jokseenkin samaa mieltä, 7,1 % ei osannut sanoa, 35,7 % oli jokseenkin eri mieltä ja 14,3 % täysin eri mieltä. (Kuvio 8) Johtuisikohan tämä siitä, että esim. nämä 28,6 % väitteen kanssa täysin samaa mieltä olevat kummit tuntevat toisensa ja muut eivät sitten juurikaan tunne toisiaan. Yhteyttä he eivät ainakaan keskenään pidä, koska 50 prosenttia vastasi väittämään ”Pidän säännöllisesti yhteyttä muihin kummeihin” täysin eri mieltä. 21,4 % oli jokseenkin eri mieltä tästä väittämästä. Vain 14,3 % oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Loput 21,4 % eivät osanneet sanoa kantaansa. Lähes samanlaiset vastaukset sain väittämään ”Vaihdan ajatuksia, ideoita ja kokemuksia toisten kummien kanssa.”

71,4 prosenttia haluaisi, että kummeilla olisi yhteistapaamisia tai koulutustilaisuuksia. Tosin 21,4 prosenttia oli tästä täysin eri mieltä. Kun tiedustelin, uskoisiko kummi löytävänsä aikaa tällaisiin tapaamisiin, 71,4 oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Tässäkin asiassa 21,4 prosenttia oli täysin eri mieltä. Mutta, kuitenkin väitteestä kummien välinen yhteydenpito on mielestäni turhaa 64,3 prosenttia oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. 35,7 % ei kantaansa osannut sanoa. Ilahduttavaa on havaita, että sekä uudet perehdytettävät kauppiaat, että kummit pitävät oma- aloitteisesti yhteyttä toisiinsa perehdyttämiskurssin jälkeenkin.



KUVIO 8. Kummien välinen yhteistyö

Kummit ovat yleisesti ottaen melko tyytyväisiä Rautakirjan järjestämiin tukipalveluihin. Laskentapalveluihin oltiin vähiten tyytyväisiä, mutta johtuneeko se siitä, ettei kauppiaat tunne sitä aluetta erityisen hyvin.

Mielestäni varsin selvänä johtopäätöksenä voidaan vetää, että kummit tietävät mitä kummikauppiastoiminta on ja sen mitä heiltä kummina odotetaan. He perehdyttävät uusia kauppiaita mielellään ja kyselystä käy se ilmi, ettei uusia kauppiaita ole perehdytettävänä ainakaan liian usein. Saamaansa korvaukseen he eivät ole tyytyväisiä, mutta raha ei olekaan heidän pääasiallinen motivaation lähteensä. Heitä motivoi pikemminkin se, että ketjuun saadaan uusia ammattitaitoisia kauppiaita. Myös se, että he

saavat auttaa uutta kauppiasta alkuun ja siinä sivussa hekin kokevat oppivansa uutta motivoi heitä. Perehdyttäminen tuo myös haastetta ja vaihtelua perustyöhön ja samalla siinä verkostoituu.

Puolet kummeista koki saaneensa riittävästi koulutusta, osa koki koulutusta olevan liian vähän. Pienestä vastaaja määrästä johtuen selviä johtopäätöksiä siitä, onko koulutusta kummina toimimiseen ollut riittävästi, ei voida vetää. Sen sijaan vastauksista voisi päätellä, että kummien mielestä heille annetut oheismateriaalit ja työkalut ovat riittäviä. He myös kokevat saavansa suhteellisen helposti apua, jos sitä tarvitsevat. 78,5 % kummeista tietää mikä millainen R-kioskien perehdyttämishjelma on. Vastauksista käy myös ilmi, että tätä perehdyttämishjelmaa käytetään hyväksi perehdytyksessä. Uusien kauppiaiden perehdyttäminen vaikuttaisi olevan suunnitelmallista, käsiteltyt asiat kirjataan ylös ja mikä parasta perehdyttäminen tuntuisi tapahtuvan yhdessä suunnitellen, yksilöllisten tarpeiden pohjalta. Joku kummeista oli saanut sitoutettua koko oman henkilökuntansa uuden kauppiaan perehdyttämiseen. Tällainen malli lähentelee jo mielestäni Kupiaksen ja Peltolan dialogiseksi perehdyttämiseksi nimeämää viidettä konseptia.

Kummien välisestä yhteistyöstä voisi sanoa, että kummit eivät juuri pidä yhteyttä toisiinsa. Osa ei tiennyt ollenkaan ketkä kummeina toimivat. Jonkinlaista kiinnostusta yhteistapaamisiin ja koulutustilaisuuksiin on olemassa, mutta niitä ei saisi olla liian usein. Kerran vuodessa mainittiin parissa avoimen kysymyksen vastauksessa. Joku oli avoimessa kysymyksessä perustellut vapaa-aikaa muutenkin olevan niin rajallisesti. Avoimissa kysymyksissä tuli esiin ajatus kummikaverista, jonka kanssa voisi vaihtaa ajatuksia ja ideoita.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Rautakirjan pääkonttorilla toki tiedettiin miten uusien kauppiaiden perehdyttäminen tapahtuu mutta toimeksiannon alussa minulle tuli tunne, että kukaan ei oikein tiedä mitä kummikauppiastoiminta on. Tunne tuli pääasiassa siitä syystä, että pääkonttorilta ei ollut saatavissa kummien yhteystietoja eikä siellä tarkkaan tiedetty ketkä kummeina toimivat. Kummien yhteystiedot kerättiin tätä työtä varten jokaiselta aluemyyntipääl-

liköiltä erikseen. Kyselyn vastauksista käy kuitenkin selvästi ilmi se, että ainakin kummikauppiaat tietävät mitä toiminta on ja mitä heiltä odotetaan. Kummikauppiaat viihtyvät hyvin työssään ja koska heitä on kummiksi pyydetty, heillä varmaankin on tiettyä kokemusta ja oikeanlaista asennetta työhön.

Kysely toi esille sen, että Rautakirjan tukipalveluihin oltiin yleisesti tyytyväisiä. Myös perehdyttämisen oheismateriaalit ja työkalut ovat kummien mielestä kunnossa. Tarvitessa apuakin on helposti saatavissa. Joten nämä asiat r-kioskeissa näyttäisivät tämän kyselyn mukaan olevan riittävät ja kunnossa.

Kummien vastauksista ei kuitenkaan voinut vetää selviä johtopäätöksiä siitä ovatko he mielestään saaneet koulutusta riittävästi. Vaikka heille on järjestetty yksi koulutuspäivä toiminnan alussa, jatkossa olisi varmasti hyvä järjestää kerran vuodessa kummeille kertausta. Koulutuspäivän aikana kummit tutustuisivat toisiinsa ja pystyisivät jakamaan kokemuksia ja ideoita keskenään. Tämä kehittäisi varmasti jokaista paremmaksi kummiksi. Päivään voisi sisältyä oppitunti perehdyttämisen ammattilaisilta. He osaisivat kertoa tutkittuun teorian tietoon pohjautuvia mutta kuitenkin käytännön läheisiä neuvoja ja vinkkejä perehdyttämisen toteuttamiseksi. Tämäkin voisi antaa uusia näkökulmia tuleviin perehdyttämisiin.

Koulutuspäivästä olisi hyvä maksaa korvaus joka kattaa ainakin koulutuspäivän työntekijöiden palkan. Tämä madaltaisi kynnystä osallistua koulutuspäivään. Mikäli oheen vielä järjestäisi jotain pientä elämyksellistä ohjelmaa, niin uskoisin tämän tuntuvan kummeista palkkiolta tehdystä ”ilmaisesta” työstä. Tämmöinen kertoisi heille myös siitä, että yhtiö arvostaa heidän tekemäänsä työtä. Monessa avoimessa vastauksessa nousi esiin seikka kummikauppiastoiminnan arvostuksesta. Kummit ainakin pitävät työtä tärkeänä ja saatua rahallista korvausta mitättömänä. Mutta he eivät koe saavansa riittävästi arvostusta ja huomiota tekemälle työlleen. Ja tällä en usko heidän tarkoittavan rahallista korvausta. Pääkonttorilta kannattaisikin olla yhteydessä kummeihin pari kertaa vuodessa vaikka yhteisellä tiedotteella. Jos tiedotteessa kertoisi ajankohtaisista asioista sekä siitä mitä kummikauppiastoiminnalle kuuluu, niin myös se voisi antaa kummeille tunteen ja kuvan siitä, että heidän tekemää työtä arvostetaan ja sitä pidetään tärkeänä. Joka tapauksessa kummit kaipaisivat tietoa siitä ketkä muut kummeina

toimivat. Nyt olisikin hyvä kasata tiedot yhteen paikkaan jollekin nimetylle vastuhenkilölle, joka voi koordinoida toimintaa jatkossa.

Perehdyttämiseen kannattaa panostaa. Mitä paremmin uudet kauppiaat asiat ovat ennättäneet sisäistämään sen paremman kuvan asiakkaat saavat koko ketjun toiminnasta ja tätä kautta siihen sijoitetut rahat tulevat moninkertaisesti takaisin. Hyvin suoritettu perehdyttäminen luo myös hyvää kuvaa työmarkkinoilla ja saattaa helpottaa uusien kauppiaiden rekrytointia jatkossa. Kummikauppiaat kannattaisi ottaa mukaan perehdyttämisohjelman laatimiseen, koska heillä on se paras tieto käytännön työstä. Olisi hyvä luoda tunnistamislomake jolla pystyttäisiin kartoittamaan mitä aikaisempia tietoja ja taitoja uudella kauppialla jo on. Näin voitaisiin räätälöidä perehdyttämisjakso paremmin. Vuosia kioskiesimiehenä toiminut kauppiastahan tuskin tarvitsee opastaa laitteiden käytössä tai asiakaspalvelussa. Hänen kohdallaan voi silloin keskittyä yrittäjän vastuisiin ja velvoitteisiin kuten esimerkiksi kirjapitoon tai työnantajana toimimiseen. Kun taas täysin erialalta tulleen ihmisen perehdyttämisjaksolla keskityttäisiin pääasiassa laitteiden hallintaan ja kioskin pyörittämisen rutiineihin. Tapahtuipa perehdyttäminen kummikauppiaskioskissa kuinka perusteellisesti tahansa pitäisi uuden kauppiaan päästä perehtymään myös omaan kioskiinsa, ennen kuin aloittaa siinä yrittäjänä. Jokaisessa kioskissa on kuitenkin omat erityispiirteensä ja asiakkaiden tavat ja tottumukset vaihtelevat.

5.1 Opinnäytetyön tavoitteen toteutuminen ja menetelmien toimivuus

Alussa aihetta olisi pitänyt rajata tarkemmin. Kirjallisuuteen perehtyessä sitä aina vain uudelleen hämmästyi miten hyvinkin yksinkertaisilta kuulostavista aiheista ja termeistä löytyy aina vain uutta ja syvällisempää tietoa. Varsinkin erikoiskaupan ketjuuntumisesta joutui rajaamaan paljon mielenkiintoista ja hyödyllistä tekstiä pois.

Pikkuhiljaa työ kuitenkin muotoutui ja palaset lokahtelivat kohdalleen. Tarkempi suunnitelmallisuus olisi kuitenkin ollut paikallaan. Kun aloitin innokkaasti kirjoittamaan tietystä aiheesta, niin jossain vaiheessa huomasinkin, ettei tämä aihe tarvinnutkaan näin suurta tilaa ja roolia työssäni joten osan jo kirjoitetusta tekstistä joutui jättämään työn ulkopuolelle. Niin kuin joku viisas opinnäytetyön prosessin alussa sanoi: ”Tee ensimmäiseksi sisällysluettelo.” Niin varmaan olisi kannattanut tehdä, mutta

siinä vaiheessa sitä ei todellakaan osannut hahmottaa millainen sisällysluettelosta olisi pitänyt tulla ja miten paljon hyötyä siitä loppujen lopuksi olisi ollut.

Kyselyä toteuttaessa oli mielestäni hyvä ajatus soittaa jokaiselle henkilökohtaisesti. Uskoisin vastauskynnyksen alentuneen huomattavasti, kun olivat luvanneet kollegalle vastata, niin he eivät enää iljenneet olla vastaamatta. Syvällisempiä ja tarkempia vastauksia olisin varmaankin saanut vaikkapa teemahaastatteluin, mutta tietäen sen kuinka sitovaa kioskin pyörittäminen on, oli valmiiden vaihtoehtojen antaminen mielestäni hyvinkin perusteltu valinta. Näin sain vastausprosentin nousemaan suhteellisen korkeaksi.

Tutkimuksen luotettavuutta testasin samankaltaisilla käänteisillä väitteillä. Jokaiseen tällaiseen väitepariin sain toisiaan tukevia vastauksia, joten uskoisin tutkimuksen olevan suhteellisen luotettavan. Sehän merkitsee sitä, että vastaajat ovat oikeasti lukeneet kysymykset ja vastanneet ajatuksen kanssa.

Itselleni jäi tunne, että läheskään kaikkea teoriaa mitä aiheesta olisi pitänyt kertoa, ei tähän työhön saanut mahdutettua. Kuitenkin opin ja sisäistin opinnäytetyön prosessin. Mielestäni sain vastaukset kysymyksiin mitkä teoriaan tutustumisen jälkeen asetin. Eri asia sitten on, onko kehitysehdotuksista konkreettista hyötyä toimeksiantajalle. Pääasiassa kysymys lienee siitä, onko Rautakirja halukas panostamaan resursseja kummi-kauppiastoimintaan ja sen kehittämiseen.

5.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Tulevaisuudessa voitaisiin tehdä kysely perehdytyksen saaneille kauppiaille ja vertailla sen tutkimuksen tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Mitä mieltä uudet kauppiat ovat perehdytyksestä, jonka ovat saaneet. Onko se ollut heidän mielestä laadukasta ja riittävää. Ovatko he mielestään päässeet vaikuttaman perehdyttämisjakson sisältöön riittävästi? Tai mitä mieltä he ovat perehdytysjakson pituudesta. Jos aihetta todella haluaisi tutkia syvemmälle, voisi tutkia esimerkiksi teemahaastatteluin kuinka tiivistä kummien ja uusien kauppiaiden välinen yhteydenpito perehdyttämisjakson jälkeen on. Ja millaisia asioita näissä yhteydenpidoissa käsitellään. Myös sitä voisi tulevaisuudes-

sa tutkia minkäläistä vaikutusta, näillä toivottavasti toteutuneilla tapaamisilla, on ollut perehdyttämisen laadun ja kummien motivaation kannalta.

LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: WS Bookwell Oy.

Aaltola, Juhani & Valli Raine 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heiskanen, Anu 2011. Puhelinhaastattelu. Aluemyyntipäällikkö. Rautakirja Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka 2003. Tilastolliset menetelmät. Vantaa: Dark Oy.

Hukka, Matti 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu – ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juusela Tuulikki, Lillia Tuula & Rinne Jari 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Juuti, Pauli & Vuorela Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kankkunen Kari, Matikainen Esa & Lehtinen Lasse 2005. Mittareilla menestykseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kautto, Matti & Lindblom, Arto 2005. Ketju. Kaupan ketjuliiketoiminta. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kjelin Eija & Kuusisto Pia-Christina. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Koivunen, Hannele 1997. Hiljainen Tieto. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Kujansivu, Paula, Lönnqvist, Antti, Jääskeläinen, Aki & Sillanpää, Virpi 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Laakso, Henri 2001. Franchising – yrittäjäyys-. Helsinki: Oy Edita Ab.

Lankinen, Paavo, Miettinen Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lääkkö, Jukka 2011. Sähköpostiviesti 14.10.2011. Verkostopäällikkö. Rautakirja Oy

Mattila, Kimmo, Wathèn, Antti, Tommila, Marja & Rinkinen, Petri 1998. Franchising–käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mikkola Isto, Tamminen, Seppo & Laakso, Mikko 2010. Vuosisadan rakkaustarina, Rautakirja 1910 -2010. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Metsämuuronen Jari 2002. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. Sridevi Printers.

R-kioski 2011. Yrityksen WWW-sivut. <http://www.r-kioski.fi/> Päivitys tietoa ei saatavilla. Luettu 23.11.2011.

Sydänmaalakka, Pentti 2000. Älykäs Organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Toivonen, Veli-Matti & Asikainen Riitta 2004. Yrityksen hiljainen tietäminen. Helsinki: Hakapaino.

Toom, Auli, Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli 2008. Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

LIITE 1(1). Kyselylomake

Hei,

Tässä kysely josta soitin aiemmin. Kertaan aluksi kuka olen ja miksi tämä kysely toteutetaan.

Olen Jarno Lohjala R-kioski kauppias Rantasalmelta. Opiskelen Mikkelin ammattikorkeakoulussa liiketaloutta.

Tämä kysely liittyy opinnäytetyöhöni, Kummikauppiastoiminta R-Kioskeissa. Työn toimeksiantaja on Rautakirja Oy.

Työn aiheen sain Jukka Lääköltä ja työn yhteyshenkilönä toimii Anu Heiskanen Kuopiosta.

Työhön vastaaminen ei vie kuin noin 10 minuuttia. Toivoisin mahdollisimman paljon vastauksia avoimiin kysymyksiin.

Kiitos

1. Ikä?

☐ 18-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ yli 60

2. Sukupuoli?

☐ mies ☐ nainen

3. Koulutus?

☐ Peruskoulu ☐ Lukio ☐ Ammattikoulu ☐ Opisto-aste ☐ Korkeakoulu

4. Monen vuoden kaupanalan työkokemus sinulla oli ennen R-kauppias uraa?

☐ 0-3 ☐ 4-7 ☐ 8-11 ☐ 12-15 ☐ yli 15

5. Monta vuotta olet toiminut R-kauppiaina?

☐ 0-3 ☐ 4-7 ☐ 8-11 ☐ 12-15 ☐ yli 15

LIITE 1(2)
Kyselylomake

6. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin? 1=tyytymätön 2= melko tyytymätön 3=ei tyytyväinen eikä tyytymätön 4=melko tyytyväinen 5= tyytyväinen

	1	2	3	4	5
Työhösi R-kauppiaana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rautakirjan sinulle tarjoamiin palveluihin yleensä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oiva tukeen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laskentapalveluihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laskenta-asiantuntijaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aluemyyntipäällikköön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myymläneuvojiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Oliko sinulla kummikauppiasta aloittaessasi R-kauppiaana?

☐ Kyllä ☐ Ei

8. Kuinka monta vuotta olet toiminut kummina?

☐ 0-3 ☐ 4-7 ☐ 8-11 ☐ 11-15 ☐ yli 15

9. Miten juuri sinusta tuli kummikauppias?

Keskeytä

10. Vastaa mitä mieltä olet seuraavista väittämistä. 1=Täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei osaa sanoa, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Tiedän mitä R-kioskien kummikauppiastoiminta tarkoittaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen saanut tarpeeksi koulutusta kummina toimimiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän mitä kummilta odotetaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen useita muita kummeja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pidän säännöllisesti yhteyttä toisiin kummeihin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaihdan ajatuksia, ideoita ja kokemuksia toisten kummien kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni kummeilla pitäisi olla yhteisiä tapaamis-/koulutustilaisuuksia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulta löytyisi aikaa mikäli yhteistilaisuuksia kummien kesken järjestettäisiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kummien välinen yhteydenpito on mielestäni turhaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uusia kauppiaita on perehdytettävänä liian usein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myös minä koen oppivani uutta ja kehittyväni työssäni kun koulutan uutta kauppiasta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uuden kauppiaan perehdyttämisjakso on mielestäni liian lyhyt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän millainen on Rautakirjan perehdyttämisohjelma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perehdytän uutta kauppiasta Rautakirjan perehdyttämisohjelman mukaisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perehdytän uutta kauppiasta hänen yksilöllisten tarpeidensa mukaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perehdyttämisjakson alussa suunnittelemme yhdessä mihin asioihin erityisesti kiinnitetään huomiota.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uuden kauppiaan perehdyttämisjakso on mielestäni liian pitkä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uusia kauppiaita on perehdytettävänä liian harvoin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perehdytän mielelläni uusia kauppiaita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käsitellyt asiat kirjataan ylös.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käytössäni on tarpeeksi perehdyttämisen työkaluja ja oheismateriaalia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarvitsen lisää tukimateriaaleja perehdyttämiseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan Rautakirjalta apua perehdyttämiseen jos sitä tarvitsen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän keneen otan yhteyttä jos tarvitsen apua perehdyttämiseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pidän oma-aloitteisesti yhteyttä uuteen kauppiaaseen perehdyttämisjakson jälkeen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uudet kauppiaat pitävät oma-aloitteisesti yhteyttä minuun perehdyttämisjakson jälkeen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saamani korvaus kummina toimimisesta on mielestäni riittävä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Mikä motivoi olemaan kummina?

<div></div>

LIITE 1(4)
Kyselylomake

12. Jos mielestäsi kummien välistä yhteydenpitoa olisi hyvä olla, tuleeko mieleen jotain uusia keinoja kuinka toisiin kummeihin voisi pitää yhteyttä?

A rectangular text box with a thin black border, intended for handwritten answers to question 12. It has small square handles in the top-right and bottom-right corners for resizing.

13. Onko ideoita tai ajatuksia siitä kuinka kummikauppiastoimintaa ja uusien kauppiaiden perehdyttämistä voisi kehittää?

A rectangular text box with a thin black border, intended for handwritten answers to question 13. It has small square handles in the top-right and bottom-right corners for resizing.

R - Kioskien perehdytysohjelma

Tämä liite vain toimeksiantajan käyttöön.

Tämä liite vain toimeksiantajan käyttöön.

Tämä liite vain toimeksiantajan käyttöön

Tämä liite vain toimeksiantajan käyttöön.

Tämä liite vain toimeksiantajan käyttöön.

Tämä liite vain toimeksiantajan käyttöön